

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA
FAREM ESTELI**



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

TEMA:

VALOR AGREGADO DEL INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU
INCIDENCIA EN EL APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS
DEL INSTITUTO DE PROMOCIÓN HUMANA INPRHU-ESTELÍ, AÑO 2014.

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN CONTABILIDAD CON
ÉNFASIS EN AUDITORÍA**

AUTORA:

Esp. DIGNA MARA SORIANO MONGE.

TUTORA:

MSc. ANABELL PRAVIA VALDIVIA

JULIO, 2016.

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación se lo dedico primeramente a Dios quien me dio la sabiduría y oportunidad para realizar este trabajo de tesis, a mi esposo Danilo quien en todo momento me dio apoyo y aliento para cristalizar tan anhelado sueño, a mis hijos como ejemplo de esfuerzo.

El principio de la sabiduría es el temor de Jehová; los insensatos desprecian la sabiduría y la enseñanza.

Proverbios 1:7

AGRADECIMIENTO

Es para mí un honor dirigirme con mucha satisfacción y gratitud:

A DIOS:

Por ser quien me ha dado la sabiduría y la oportunidad de poder llevar a feliz término este sueño.

A mi esposo:

Que con su amor y cariño me apoyó incondicionalmente.

A mis hijos y nietos:

Que son la razón para seguir adelante.

A mi amigo y colega:

Profesor Javier flores Rugama quien fue mi ángel para que culminara con éxito mi maestría.

A mi amiga y colega:

Profesora Orbelina Rodríguez por su valiosa amistad, cariño y apoyo en el momento que lo necesité.

A directora INPRHU –Estelí

Por haberme apoyado brindando información requerida para el desarrollo de esta tesis.

A docentes y tutora de tesis: quienes compartieron sus conocimientos demostrando en todo momento disposición y entrega.

A FAREM- Estelí:

Por brindarme la oportunidad de estudiar en dicha casa de estudio.

A todas las personas que de forma directa e indirecta fueron partícipe de este proceso.

CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

RESUMEN

El presente trabajo contiene los resultados de investigación titulada “Valor agregado del informe de auditoría de gestión y su incidencia en el aprovechamiento de los recursos financieros del Instituto de Promoción Humana INPRHU-Estelí, año 2014”.

El objetivo general es analizar el valor agregado del Informe de auditoría de gestión y su incidencia en el aprovechamiento de los recursos financieros en el Instituto de Promoción humana INPRHU-Estelí.

El estudio tiene un enfoque cualitativo con algunos elementos de tipo cuantitativos. A través del enfoque cualitativo se realizan aspectos narrativos de los procesos aplicables de auditoría para concluir con los resultados de informes de auditoría objeto de investigación, este estudio se realizó mediante entrevistas abiertas, y a través revisión documental.

A través de los resultados del estudio se pretende que los directivos de las instituciones públicas o privadas interioricen la importancia que tienen los resultados del Informes de auditoría; toda práctica de auditoría agregan valor a las organizaciones con el diseño y cumplimiento de programas de aseguramiento de la calidad, garantizando transparencia y efectividad en sus operaciones, este valor generado se materializa mediante los informes de auditoría, por tanto estos deben reflejar todas las características inherentes tales como objetividad, oportunidad, claridad y además deben tener la calidad suficiente para responder a las exigencias de la alta gerencia.

En la realización de este trabajo se describe la estructura de los informes de auditoría, se identifican hallazgos encontrados y se hace una valoración de estos tomado en consideración si cumplen con los elementos definidos de un hallazgo y se concluye a través de esta valoración si INPRHU-Estelí ha cumplido con los objetivos definidos de la auditoría de gestión.

Palabras clave: valor agregado, informe de auditoría, recursos financieros

SUMMARY

This paper contains the results of research entitled "added value of the audit report and its impact on the use of financial resources of the Institute of Human Promotion INPRHU-Estelí, 2014".

The overall objective is to analyze the added value of performance audit report and its impact on the use of financial resources at the Institute of Human Promotion INPRHU-Estelí.

The study has a qualitative approach with some elements of quantitative type. Through the qualitative approach applicable narrative aspects of the audit process to conclude with the results of audit reports are conducted under investigation, this study was conducted through open interviews, survey and through document review.

Through the results of the study are intended to managers of public or private institutions internalize the importance of the results of the audit reports; all audit practice add value to organizations with the design and implementation of programs of quality assurance, ensuring transparency and effectiveness in its operations, this value generated materializes through audit reports, so these must reflect all inherent characteristics such as objectivity, timeliness, clarity and they must have sufficient quality to meet the demands of senior management.

In carrying out this work the structure of audit reports, described findings are identified and assessment of these taken into consideration if they meet the defined elements of a finding and conclusion is made through this assessment if INPRHU-Estelí has met the objectives defined in the audit.

Keywords: value-added audit report, financial resources

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes	2
1.2 Planteamiento de problema	4
1.3 Justificación	7
II. OBJETIVOS.....	9
III. MARCO TEORICO	10
3.1 Concepto de Auditoría.....	10
3.2 Concepto de Auditoría de gestión	10
3.2.2. Objetivos de la Auditoría de Gestión.....	12
3.2.3. Características de la auditoría de gestión.....	12
3.2.4. Elementos de Gestión	14
3.2.5. Las “E’s” de la gestión y su relación con la auditoría de gestión	15
3.4 Valor agregado del Informe de Auditoría de gestión	40
3.4.1 Concepto de valor	40
3.4.2. Concepto de valor agregado	41
3.4.3. Valor agregado de auditoría	41
3.4.4. El valor agregado de las auditorías en las organizaciones.....	44
3.5. Control interno	56
3.5.1 Definición	56
3.5.2 Componentes del control interno	57
3.5.2.1 Ambiente de control interno.	57
3.5.2.2 Valoración de riesgo.	58
3.5.2.3 Actividades de control.	58
3.5.2.4 Información y comunicación.	58
3.5.2.5. Monitoreo	59
3.5.3. Relación de la Auditoría con el Control Interno	59
3.6. Base legal de la Auditoría de Gestión para Entidades sin fines de lucro	59
3.6.1. Normas Internacionales de Auditoría	59
3.6.2 Norma de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS).....	60
3.6.2.1. Concepto	60

Registro y Control de Asociaciones	62
3.7. Recursos financieros	64
3.7.1. Concepto	64
3.8. Inprhu-Estelí	65
3.8.1. Antecedentes	65
3.8.2. Misión	66
3.8.3. Visión	66
3.8.4. Objetivos institucionales	66
3.8.5. Estructura organizativa	67
IV. PREGUNTAS DIRECTRICES	73
V.DISEÑO METOLOGICO.....	74
5.1. Enfoque de la investigación	74
5.2. Tipo de investigación según el alcance y el tiempo de realización	74
5.3. Población y muestra	75
5.4 Métodos y técnicas para la recolección de datos	77
5.4.1. Métodos teóricos	77
5.4.1. Métodos empíricos	78
Operacionalización de Variables	84
VI. ANÁLISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS	87
VII. CONCLUSIONES	123
VIII.RECOMENDACIONES.....	125
IX .BIBLIOGRAFÍA.....	127
x. ANEXOS	131



I. INTRODUCCIÓN

A raíz del triunfo revolucionario en Nicaragua y debido a las necesidades financieras que el país enfrentaba en ese momento crítico se vio la afluencia de muchos inversionistas y donantes extranjeros quienes vinieron con la misión de apoyar a Nicaragua con un propósito fundamental : ayudar a los sectores en situación de riesgos.

Lo anterior se ha logrado a través de ejecución de proyectos sociales ejecutados por Organismos no gubernamentales sin fines de lucro, quienes están constituidos legalmente, cuentas con sus estatutos y reglamentos de funcionamiento quienes deben cumplir con las leyes tributarias y son supervisados por el Ministerio de Gobernación según la ley que regula a las ONGs.

Ante lo expuesto y motivada por estos antecedentes y a la vez de encontrar muchos ONGs que trabajan con proyectos sociales , se hace indispensable que éstas implementen sistemas de control que les permitan alcanzar un nivel satisfactorio de eficiencia administrativa principalmente ante donantes extranjeros, y ante la exigencia de mostrar una adecuada administración financiera surge el presente estudio el cual se propone determinar la importancia que tienen los informes de auditoría de gestión y su incidencia en el control de los recursos financieros encomendados a ellos como institución ejecutora.

Además se establece como propuesta el establecimiento de planes de acciones con el fin de que la alta gerencia tome decisiones asertivas en cuanto al seguimiento que debe dárseles a la recomendaciones de los auditores de tal forma que la institución verifique el cumplimiento y evaluación oportuna de los diferentes procedimientos administrativos y contables condición necesaria para alcanzar los objetivos, así como la verificación de políticas prescritas por la administración, las leyes vigentes y regulaciones establecidas por los donantes asegurando la sostenibilidad de la organización.



1.1 Antecedentes

Para identificar investigaciones anteriores sobre este tema se consultó la biblioteca de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí (UNAN-FAREM-Estelí,) a través de la cual se constató que se han efectuado investigaciones de auditoría tanto a nivel de pregrado como a nivel de maestría pero no relacionados con temas valor agregado de los informes de auditorías.

A nivel local: Una primera tesis de pregrado la presentan: Nubia Josseling Altamirano Ruiz, Keyling María Montenegro Loza y Róger Cruz Castillo (2005) y se titula “Evaluación del Informe de auditoría financiera practicada en la Unión de Cooperativas de Servicios Múltiples del Norte R.L UCOSEMUN, Enero 2005.” El objetivo de esta investigación fue evaluar el nivel de cumplimiento legal y las Normas Internacionales de Auditoría en el informe de auditoría financiera practicada en la Unión de Cooperativas de Servicios Múltiples del Norte R.L en enero 2005.

A nivel local: Una primera tesis de maestría la presentan: Juana J. Castillo Calderón (2013) y se titula” Validación de una propuesta de auditoría de gestión externa en proyectos sin fines de lucro, ejecutados por ONGs y organismos gubernamentales en el municipio de Estelí, departamento de Estelí durante el año 2011. El objetivo de esta investigación fue: Analizar el proceso de auditoría de gestión externa en proyectos sin fines de lucro (ONGs) e instituciones del gobierno, en el municipio de Estelí. Departamento de Estelí en el año 2011.

El estudio tiene un enfoque cuantitativo con implicaciones cualitativas, su diseño de investigación es de tipo documental y descriptiva. En la etapa de recopilación de información, se utilizaron las técnicas de entrevistas y la aplicación de una guía de auditoría de gestión de manera parcial, ya que se tomó para la evaluación del proyecto, uno de los objetivos específicos con su resultado.

Los resultados del estudio sugieren que además de realizar una verificación al presupuesto del proyecto, es necesario, evaluar el cumplimiento de los objetivos a través del rastreo de las actividades e indagar el cómo se realizaron.



A nivel latinoamericano .tesis de pregrado de Evelyn Carolina Liscano Arias (2001) titulada: Auditoria de gestión en el departamento de registro y control de la dirección de recursos humanos de la universidad centroccidental “Lisandro Alvarado “cuyo objetivo general es: Evaluar la gestión en el Departamento de Registro de Control de la Dirección de Registro y Control de la Dirección de Recursos Humano de la Universidad “Lisandro Alvarado” D.R.C.U.C.L.A., a través de la aplicación de una Auditoría de Gestión. En relación a la metodología, es una investigación de carácter descriptiva, la cual permite evaluar aspectos de la gestión que en ese departamento se desarrolla. En lo que se refiere al diseño de la investigación, se puede enmarcar dentro de los aspectos presentados por una de campo, en virtud de que permite utilizar métodos de recolección de datos en forma directa de la realidad.

Una cuarta tesis la presenta Dessireé Ch.Rosendo (2005) con el objetivo: Elaborar un programa de auditoría de gestión en el área administrativa del Banco central de Venezuela .subsede Maracaibo. Desde el punto de vista del objetivo la investigación de carácter aplicada y el tipo de estudio es descriptivo.

Las tesis anteriores que enfocaron en determinar los métodos y procedimientos a aplicar en las auditorías y realizar la auditoría como tal; en el presente estudio se analiza el valor agregado generado por los informes de Auditoría de gestión y como este incide en la optimización de recursos financieros en el ONG INPRHU- Estelí en el año 2014.



1.2 Planteamiento de problema

En Nicaragua las Organizaciones no Gubernamentales (ONG) cumplen funciones que exigen responsabilidad, eficiencia y eficacia debido a que son las encargadas de accionar y dar cumplimiento a una diversidad de objetivos, metas y políticas dirigidas a contribuir en la resolución de problemas sociales.

Adquiriendo un mayor rol protagónico en el logro de estos objetivos se destaca el Instituto de Promoción Humana sede Estelí, esta ONG al igual que otras ONG(s) sus recursos provienen de donantes o agencias de cooperación o bien de donantes particulares por lo cual posee recursos económicos limitados para el logro de sus objetivos constituyendo esto uno de los factores críticos que causan problemas relevantes a la institución sumado a que en el orden internacional las agencias de cooperación están reorientando su accionar a otros países o regiones como África y como consecuencia esto genera inestabilidad institucional y por otro lado existe la presión de estar permanentemente formulando y gestionando nuevos proyectos con otros donantes y en las diferentes temáticas para cumplir con la Visión y Misión Institucional

Ante este panorama que caracteriza a toda empresa e institución sean estas con fines o sin fines de lucro y para dar salida a las múltiples demandas sociales ha conllevado a que esta institución además de realizar gestiones con nuevos donantes aumente su cobertura y por tanto el proceso de toma de decisiones en este sentido se tornan cada vez más complejos así como la exigencia por parte de los donantes quienes exigen como parte de los convenios de donación, una adecuada administración financiera de sus aportaciones.

Uno de los obstáculos que mayormente se presentan ante este tipo de gestión es la desconfianza por parte de agentes donantes extranjeros, quienes exigen como parte de los convenios de donación, una adecuada administración financiera de sus aportaciones.



Ante lo anterior descrito el INPRHU-Estelí, quien tiene a su cargo la planificación, monitoreo y ejecución de proyectos sociales debe desarrollar sistemas de controles que les permitan alcanzar un nivel sobresaliente de eficiencia administrativa y un manejo eficaz de los recursos.

Para medir el nivel de aprovechamiento de los recursos se puede hablar entonces de la necesidad de la aplicación de Auditorías de gestión a todos los procesos administrativos contables financieros que coadyuven al principal objetivo de la **Gestión Financiera** ; tal es *el de evaluar y controlar los costos asociados a los servicios ofrecidos* de forma que se oferte un servicio de calidad a los usuarios con un uso eficiente de los recursos necesarios. Se hace necesario por tanto que la gerencia y todo el equipo administrativo - contable se apropie de sus resultados obtenidos después de la aplicación de las auditorías; en este caso se necesita entonces realizar un análisis minucioso de los hallazgos que contiene el Informe de auditoría.

Sabemos que la capacidad gestora es un elemento fundamental que ayuda a toda entidad empresarial para el logro de los objetivos que la misma se propone, y en este caso la institución objeto de estudio es líder en cuanto a gestión de recursos se refiere, así mismo además de la gestión se requiere de una correcta planificación y ejecución, la cual requiere de la implementación de controles financieros estrictos que puedan brindar datos y procedimientos dirigidos al aprovechamiento de sus recursos y esto sólo es medible a través auditorías que evalúen todas las gestiones que esta institución realiza.

Para INPRHU –Estelí la práctica de Auditorías es relevante, ya que si esta es correctamente planificada y ejecutada pueden obtenerse grandes resultados la cual se constituirá en una herramienta gerencial para la toma de decisiones y para poder verificar puntos débiles con el fin de tomar medidas asertivas dirigidas al logro de los objetivos institucionales y poder aplicar criterios de evaluación a todas las operaciones realizadas en la institución. Por ello se considera que los resultados de la auditoría analizados minuciosamente se constituyen en un elemento



imprescindible para que muestre la salud financiera de la institución en un periodo de tiempo determinado.

Por lo anteriormente expuesto, hay que responder a la siguiente pregunta:

¿Cuál es el valor agregado del Informe de Auditoría de Gestión y su incidencia en el aprovechamiento de los Recursos Financieros del Instituto de Promoción humana INPRHU-Estelí durante el año 2014?



1.3 Justificación

Este trabajo de tesis se propone brindar un aporte significativo para la toma de decisiones a través del estudio de las incidencias que tienen los informes de auditorías de gestión en el aprovechamiento de los recursos financieros en INPRHU Estelí de tal forma que la gerencia se apropie de técnicas y procedimientos específicos para hacerle frente a situaciones para el cumplimiento de las metas planteadas.

Este estudio pretende valorar como las auditorías al generar un valor agregado incide en la maximización de los recursos financieros. Esta medición se realizará a través del análisis de los Informes proporcionados por los auditores. Cabe señalar que la realización de un estudio específico sobre el valor agregado de informes de auditoría de gestión y su incidencia en maximizar recursos es un tema que no ha sido tratado en esta institución pero sí se tiene el respaldo de los resultados obtenidos de las auditorías realizadas.

Mediante el estudio de la incidencia de los Informes de auditorías de gestión se trata de ver la importancia de que la entidad analizada lleve un control adecuado de los recursos económicos porque de esta forma se podrá cumplir con los objetivos planteados por la Institución, y la misma siendo una institución sin fines de lucro que se maneja con presupuesto de organismos donantes necesita llevar a cabo controles específicos que aumenten la eficiencia de la administración y genere la confianza en quienes apoyan estos proyectos.

Al realizar una valoración de los resultados obtenidos de auditorías de gestión proporcionará herramientas básicas que ayudarán a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades proporcionándoles **análisis objetivos, evaluaciones y recomendaciones** sobre las operaciones examinadas y sobre todo, información pertinente referida al control de los recursos económicos como



parte de toda administración exitosa. El retomar los aportes obtenidos en la investigación beneficiará a las personas para quienes van dirigidos los proyectos sociales y también para los gerentes mismos quienes están al frente de estas organizaciones.

Sabiendo que los recursos son escasos y cumpliendo con el principio básico que toda empresa debe ser luchar por ser cada día más competitiva el INPRHU-Estelí como ONG debe accionar haciendo un mejor uso de sus recursos con el fin de ser más productiva y alcanzar los óptimos resultados con los menores costos; por ello se hace necesario empoderarse de los conocimientos y aportes brindados por las auditorías ya que a estas les toca evaluar y calificar a las empresas y de sus resultados depende el destino si ésta seguirá su marcha o no.

El trabajo propuesto y sus resultados permitirán no sólo enriquecer la capacidad de gestión, sino fortalecer el quehacer profesional en cada una de las ONG creadas con el fin de ayudar a resolver problemas sociales, tales como: alfabetizar, proveer de ayuda social, superar la pobreza, facilitar el acceso a vivienda, realizar investigaciones sociales, entre muchos otros cumpliendo de esta forma con su misión y visión.

De igual manera los resultados serán documentados para que sirvan como material de consulta a docentes, estudiantes y personas interesadas en esta temática ya que formará parte del acopio bibliográfico de la biblioteca de UNAN FAREM ESTELÍ.



II. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar el valor agregado del Informe de auditoría de gestión y su incidencia en el aprovechamiento de los recursos financieros en el Instituto de Promoción humana INPRHU-Estelí, año fiscal 2014.

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

2.2.1 Describir el valor agregado del informe de auditoría de gestión y los recursos financieros.

2.2.2 Identificar el valor agregado de los resultados del informe de auditoría de gestión en los recursos financieros del Instituto de Promoción Humana INPRHU-Estelí.

2.2.3 Valorar los resultados del informe de auditoría de gestión y su incidencia en el aprovechamiento de los recursos financieros en el Instituto de Promoción Humana INPRHU-Estelí.

2.2.4 Proponer herramientas administrativas para mejorar la eficiencia en el manejo de los recursos financieros en el Instituto de Promoción Humana INPRHU-Estelí.



III. MARCO TEORICO

3.1 Concepto de Auditoría

Según el diccionario de Administración y Finanzas (2002), es la revisión de la contabilidad de una empresa u organización para garantizar la veracidad y regularidad de las cuentas y elaborar un dictamen sobre la calidad y el rigor de la gestión. En tal sentido, auditoría es el proceso de acumular y evaluar evidencias, realizado por una persona independiente y competente a cerca de la información cuantificable de una entidad económica específica, con el propósito e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos.

Para, Pan (1998), es un concepto adicional referido estrictamente a los estados financieros, está asociado a determinar si los mismos presentan un panorama completo y razonable de la posición financiera, los resultados de la operación y los cambios en la posición financiera.

Arens (2003), señala que en una concepción más amplia y moderna podemos indicar que la auditoría es un examen de una empresa, institución o delegación de gobierno referido a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su significación operacional y su utilización de los recursos humanos y físicos.

Taylor, (1988) manifiesta como "un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencia sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico; con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar a las personas interesadas".

3.2 Concepto de Auditoría de gestión

Parreño Cantos, (2006) considera que la Auditoría de Gestión es "Aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos".



Según Maldonado, (2006) es "aprovechar al máximo el resultado de estudios específicos que proporcionen información detallada, lo cual permite incursionar con confianza en el análisis de información gubernamental, apoyada con Indicadores de Gestión que faciliten la evaluación de desempeño".

La Auditoría de gestión es un examen positivo de recomendaciones hacia posibles mejoras en las 5 E (Eficiencia, eficacia, economía ética y ecología) Maldonado, (2006)

Luego de analizar las definiciones citadas anteriormente se puede decir que la Auditoría de Gestión es un examen evaluativo de las actividades de entidades públicas y privadas e instituciones sin fines de lucro con el propósito de medir e informar el grado de eficiencia, efectividad y economía con que son utilizados los recursos en el logro de metas y objetivos propuestos.

3.2.1 Importancia de la Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión pasa a ser hoy en día un elemento vital para la gerencia, ya que le permite a los altos directivos conocer los problemas económicos y sociales que a este nivel se presenten y de esta manera ellos puedan llegar a tomar decisiones de mejora generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.

Esta Auditoría se encuentra relacionada con las características estructurales y funcionales del objeto de ese estudio (empresa), por lo que su ejecución requiere de una guía que se adapte a las condiciones existentes y que, sin limitar la independencia y creatividad del auditor, le permita lograr una sistematicidad y orden que le haga obtener los mejores resultados en el periodo más breve posible.

La Auditoría de Gestión es una herramienta indispensable que colabora con



la administración de entidades y organismos públicos y privados así como con instituciones como el caso de los ONGs que trabajan con la ejecución de proyectos sociales, ya que mediante un proceso mide el rendimiento real con el rendimiento esperado y formula recomendaciones para mejorar dicho rendimiento y alcanzar éste con la precisión deseada.

3.2.2. Objetivos de la Auditoría de Gestión

Blanco, (1998) advierte que del campo de la auditoría de gestión se pueden señalar como objetivos principales los siguientes:

- ✓ Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y eficiencia de los mismos.
- ✓ Comprobar la utilización adecuada de los recursos.
- ✓ Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- ✓ Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- ✓ Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- ✓ Comprobar la confiabilidad de la información y de los métodos establecidos.

3.2.3. Características de la auditoría de gestión

Maldonado, en su obra de Gestión, 1ra. Edición hace mención de las características, siendo estas las más importantes:

“Propósito.- Evaluar la eficiencia, efectividad y economía con la que se manejan los recursos de una entidad, el cumplimiento de las normas éticas por el personal y la protección del medio ambiente.

Alcance.- Todas las operaciones de la entidad, inclusive las financieras o puede limitarse a una operación, actividad o programa específico.

Medición.- Aplicación de los principios de administración.

Enfoque.- Eminentemente positivo, tendiente a obtener mejores resultados, con



más eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología (protección ambiental).

Informe de Auditoría.- Su contenido está relacionado con cualquier aspecto significativo de la Gestión de la entidad.

Conclusiones del auditor.- Inciden sobre cualquier aspecto de la administración y operación de la entidad.

Recomendaciones del auditor.- Se refiere a mejorar en todo los sistemas administrativos, el sistema de control interno gerencial y cualquier aspecto de la administración y operación de la entidad”.

Seguimiento de la auditoría

(Sotomayor, 2008) Define el seguimiento de auditoría como una etapa del proceso de auditoría en donde se verifica que se hayan aplicado las recomendaciones derivadas de la evaluación al empresa.

Es pertinente que el auditor no ejerza una presión excesiva par que esta no provoque incomodidad o molestia y finalmente es la organización la interesada en mejorar

Por lo general resulta más saludable que el seguimiento lo realice otro auditor y no el que participó ya que permite la rotación del personal .El seguimiento se efectúa en tres modalidades claramente definidas las cuales se describen a continuación:

- ✓ Actuación de la empresa : constituye la actividad normal donde la organización emprende la acción convencida de la misma
- ✓ Seguimiento específico: representa una acción específica para corroborar el avance de la aplicación
- ✓ Nueva auditoría: implica efectuar nuevamente el examen por no haber sido atendidas las recomendaciones o haberse implementado en forma parcial.



3.2.4. Elementos de Gestión

La auditoría de Gestión abarca los siguientes elementos principales: Eficacia, Eficiencia Economía, Cumplimiento, Equidad, Calidad e Impacto

Eficacia: Se refiere al grado en el cual una entidad programa o proyecto gubernamental o no gubernamental logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad. Es decir es necesario comprobar que la producción o el servicio se hayan cumplido en la cantidad y calidad esperadas.

Eficiencia: este elemento pretende lograr que la utilización de los recursos humanos, económicos y tecnológicos sean productivos, que las normas de consumo y de trabajo sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas, que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas, que se cumplan los parámetros técnicos productivos que garanticen la calidad; que los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos; y, que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar .

Economía: La economía está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las entidades adquiere recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos (Sistema de Información Computarizada), obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y, al menor costo posible.

Financiero: El componente financiero es fundamental para tener una adecuada contabilidad y procedimientos apropiados para la elaboración de informes financieros.

Cumplimiento: Generalmente se ejecuta con el componente financiero. El cumplimiento está referido a la sujeción de los funcionarios públicos a las leyes y regulaciones aplicables, políticas y procedimientos internos.



Equidad: Implica distribuir y asignar los recursos entre toda la población, teniendo en cuenta el territorio en su conjunto, la necesidad de estimular las áreas cultural económicamente deprimidas, y con absoluto respeto a las normas, constitucionales y legales sobre el reparto de la carga tributaria, los gastos, las inversiones y las participaciones, es decir analiza la distribución de los recursos financieros frente a los diferentes factores productivos necesarios para la prestación del bien o servicios.

Calidad: Es el parámetro que permite medir el grado de satisfacción de los usuarios por los productos o servicios recibidos. El concepto de calidad determina la definición de políticas, pautas, normas y procesos administrativos y de control, en base al cumplimiento de deberes y obligaciones de cada unidad departamental.

Impacto: Son los cambios que se observan en la población objetivo y su contexto durante y después de un proyecto, programa o actividad.

3.2.5. Las “E’s” de la gestión y su relación con la auditoría de gestión

(González y otros, 2001) señalan que la gestión es el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y el empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Esto conlleva a un estricto cumplimiento de las metas propuestas en el cual todo el personal se vea involucrado mediante exigencias de los líderes de las empresas.

3.3. Informe de auditoría

3.3.1. Concepto

Según Vindell, (2015) define el informe de auditoría como “El documento escrito donde el auditor presenta su opinión sobre la razonabilidad de la situación financiera de la empresa auditada, expresada en el conjunto de estados financieros



examinados, así como de los resultados de la evaluación de control interno, cumplimiento de leyes reglamentos y demás normativa aplicable, se le denomina Informe de Auditoría.”

Es importante que este informe le sea dado a conocer a la administración por escrito en forma previa a su emisión final, para darle la oportunidad a la entidad de expresar sus comentarios, así como de que aporte cualquier evidencia que los apoye.

Los requerimientos para emitir los informes de auditoría se derivan de las normas de auditoría generalmente aceptadas. La última norma es en especial importante porque requiere que exprese una opinión sobre los estados financieros globales o una declaración específica de que no es posible emitir una opinión junto con las razones para no expresarlas.

Las normas relativas al informe de auditoría definen que se prepare un informe por escrito que contenga los resultados obtenidos por la auditoría a fin de entregárselo a la máxima autoridad de la Empresa Auditada, con sus conclusiones, observaciones, recomendaciones y comentarios procedentes, especificando los criterios técnicos para su elaboración, contenido y presentación.

Siendo el informe el documento formal, en el cual se establece la naturaleza, alcance y resultados de los exámenes realizados, su importancia es fundamental, pues resulta ser el documento que el público recibe como resultado de la auditoría.

3.3.2 Justificación de los informes escritos

Las razones más importantes por las cuales se deben presentar informes escritos son:

a. Como un medio de comunicar los resultados de una auditoría a los funcionarios que corresponda de la Empresa Auditada, y de los Organismos que hayan solicitado la auditoría, a las personas presuntamente ***involucradas*** (en el



caso de hallazgos que puedan originar informes con responsabilidades) y a otros interesados.

b. Para disminuir la posibilidad de que los resultados de la auditoría sean mal entendidos y contribuir a que las Empresas puedan tomar medidas correctivas o directivas en el manejo de los recursos Para facilitar el trabajo posterior de seguimiento a las recomendaciones y observaciones en general de la auditoría y corroborar que han sido tomadas en cuenta por la Entidad.

Lo anterior nos da a entender que toda actividad realizada por un equipo cualquiera que esta sea debe tener evidencia que se realizó, en el caso de auditoría se trata dejar constancia a través de un escrito que representa las voces de quienes laboraron en ella, además constituye el momento para separar lo significativo de lo no significativo que existe en una empresa.

3.3.3 Aspectos básicos de los informes

Existen algunas cualidades comunes a la forma de preparación y presentación de todo informe de Auditoría, ellas son: utilidad, oportunidad, exactitud, objetividad, claridad, concisión, suficiencia y el tono constructivo.

A. Utilidad

La utilidad de un informe está representada por el grado de beneficio que se pueda obtener de él, para mejorar la probabilidad de lograr los objetivos de una Empresa, corrigiendo las deficiencias y desviaciones que se presentan en la estructura y funcionamiento de los Sistemas de Gestión Financiera, Administrativa y Control Interno, aumentando la credibilidad de los Estados financieros.

La utilidad se basa en la **importancia** de lo informado y en la **oportunidad** con que se informe. La **importancia**, aunque es un concepto relativo, está relacionada con el interés de los usuarios del informe, la materialidad de los



hallazgos (exposición monetaria a pérdidas, condiciones de ineficiencia limitantes del logro de objetivos gerenciales), la frecuencia con la que ocurren los errores o irregularidades, la desorientación que puede causar una información distorsionada, el grado de acción correctiva que puedan tomar los usuarios de los informes, etc.

B. Oportunidad

La **oportunidad** es otro requisito primordial para lograr que los informes sean útiles; para lograrlo, deberá ejercerse el debido cuidado en toda las fases del proceso de auditoría.

C. Exactitud

La **exactitud** es una cualidad mediante la cual el auditor refuerza la credibilidad de sus manifestaciones. La exactitud implica respaldar los hallazgos con evidencia suficiente y competente; por ello se debe ser muy cuidadoso al concluir sobre un Sistema o sobre la distorsión de un saldo, sin tener elementos suficientes para hacer tales aseveraciones.

D. Objetividad

La **objetividad** es la cualidad que representa la independencia o imparcialidad de las conclusiones del auditor, en ello se basa gran parte de la confianza de las Empresas y del público en general hacia el Auditor.

Además la objetividad con la cual se informe, proporciona al usuario una perspectiva adecuada para formarse un juicio razonable sobre los hechos. Para que los informes sean objetivos tienen que basarse en evidencia realmente comprobada y obtenida y cotejada en fuentes autorizadas, que no conduzca a error y que por principio y en cuanto sea posible sea utilizada para formarse juicios sobre los sistemas integralmente y no sobre personas.



E. Claridad

La **claridad** es una condición indispensable para que un informe sea comprendido por el lector y consecuentemente para que haya asimilación y respuesta al mismo.

Un informe es claro cuándo:

Se escribe en un lenguaje simple y orientado a los posibles lectores del mismo; para ello se debe evitar al máximo el lenguaje técnico o el uso de proposiciones complejas y en estilo florido, lo cual en vez de lograr una rápida orientación, termina por confundir.

F. Concisión y suficiencia

Se debe buscar equilibrio en la extensión de un informe, es decir que se debe dar suficiente explicación al lector sin exagerar el tamaño del informe. Para ello debe buscarse concretar cada asunto en función del grado de conocimiento que pueda necesitar el lector; informes demasiado largos pueden confundir y cansar a lectores que normalmente no disponen de mucho tiempo para atender detalles innecesarios.

G. Tono constructivo

El tono con que se escriba un informe tiene un profundo impacto en el lector; en el caso de la Auditoría, el tono o carácter de los informes debe ser constructivo, es decir siempre orientarse al mejoramiento de las Empresas y por ende el mejoramiento en la gestión de los servidores públicos, lo que trae como consecuencias reacciones favorables del lector.

3.3.4. Tipos de informes

Por los objetivos de la auditoría practicada se deben emitir:

- ✓ Informe de "Auditoría Financiera"
- ✓ Informe sobre "Auditoría Operacional"
- ✓ Informe sobre "Auditoría Integral"
- ✓ Informe sobre "Auditoría de Resultados de Programas o de Efectividad"



- ✓ Informe sobre "Auditoría Especial"

Por la oportunidad en que se emiten:

- ✓ **Informes de avance o parciales:** Cuando sea necesario y conveniente que sobre alguna situación, se tome acción urgente, se podrá preparar un informe parcial para dar a conocer a la Entidad o a otros estamentos los hallazgos y las recomendaciones pertinentes.
- ✓ **Informes de resultado final:** Para los tipos de auditoría descritos anteriormente, en general dentro de los informes de resultado final podemos diferenciar dos tipos de informes:
 - ✓ **Informes de hallazgos, conclusiones y recomendaciones para:**
 - Mejorar el cumplimiento y eficacia de los Sistemas de Control Interno, el cual se debe emitir en caso de una auditoría específica de los Sistemas.
 - Mejorar el cumplimiento y eficacia de los Sistemas de Control Interno, el cual se debe emitir en caso de una auditoría específica de los Sistemas.
 - Mejorar los resultados, la eficiencia y la economía de las operaciones o actividades examinadas y evaluadas, el cual se debe emitir cuando se practique una "Auditoría operacional y/o integral".
 - Reportar indicios de responsabilidad administrativa, civil o penal en el transcurso de cualquier Auditoría.

Hallazgos de auditoría

Son asuntos que llaman la atención del auditor, y que en su opinión, deben comunicarse a la empresa, ya que representa deficiencias importantes que podrían afectar en forma negativa, su capacidad para registrar, procesar, resumir y reportar información confiable y consistente, en relación con las aseveraciones efectuadas por la administración en los estados financieros.



Técnicamente surge un hallazgo, cuando al comparar el criterio (deber ser) con la condición (lo que actualmente existe o se encuentra funcionando) determinamos que hay diferencia.

Establecido el hallazgo, procedemos a su evaluación en términos de causa (el asunto o asuntos que originan el problema o situación) y efecto (las consecuencias positivas o negativas que generan la situación o situaciones encontradas).

En este aspecto resulta de mucha utilidad precisar las causas y efectos, ya que al Identificar las causas, el auditor tiene mayores elementos de juicio para proponer recomendaciones adecuadas.

En los hallazgos de auditoría el auditor incluirá los comentarios de la Administración, relacionadas con las observaciones y recomendaciones presentadas a la Máxima Autoridad de la entidad, debido a que ello coadyuva en la toma de acciones correctivas.

Conocidos los comentarios de la administración sustentados con evidencias suficientes y competentes, se presentará en la estructura del hallazgo el grado de cumplimiento que la Administración ha dado a la recomendación. Este grado de cumplimiento podrá definirse según los siguientes niveles: Recomendación cumplida, recomendación en proceso y recomendación no cumplida.

✓ **Informes con dictamen profesional sobre:**

La razonabilidad de los estados financieros, a emitir en el caso de una "auditoría financiera"

✓ **Informe sobre la estructura de control interno**

Como producto de la evaluación de la estructura de control interno de las Empresas u Organismos, se deberán informar por escrito sus resultados, conteniendo las siguientes aseveraciones:



Que ha examinado el estado financiero, incluyendo una descripción de cualquier desviación del informe estándar.

Que la auditoría se realizó de acuerdo con las normas Internacionales de Auditoría.

Que consideró la estructura de control interno para determinar los procedimientos de auditoría, con el fin de expresar una opinión sobre los estados financieros y no para proporcionar seguridad sobre la estructura del control interno.

Que el establecimiento y mantenimiento de la estructura de control interno son responsabilidad de la administración.

Explicación de los objetivos y limitaciones inherentes de cualquier estructura de control interno.

Descripción de las políticas y procedimientos importantes de la estructura del control interno.

Descripción del alcance del trabajo.

Definición y descripción de las condiciones reportables observadas.

Descripción de las debilidades importantes observadas y las recomendaciones correspondientes.

3.3.3.5. Estructura de los informes con dictámenes

Los Dictámenes son la parte fundamental de los informes sobre la "Auditoría financiera".

Por lo general todo informe de esta naturaleza constará de dos (2) partes: El dictamen y los estados financieros vinculados al dictamen con sus notas respectivas o los registros contables y operativos con sus notas respectivas. Cuando se haya examinado "Información Complementaria" a los estados financieros, también se acompañará un dictamen a dicha información complementaria.

3.3.3.5.1. El dictamen

Según Módulo Informes de Auditoría (Vindel, 2015) expresa que cuando uno de los objetivos de la auditoría es expresar una opinión sobre los estados financieros de la Entidad o sobre los registros contables y operativos, el auditor presenta su



opinión en un "Dictamen" cuyo formato prácticamente se ha estandarizado entre la Comunidad Internacional de Contadores Públicos y ha sido aceptado por los organismos internacionales que se han creado para la investigación y desarrollo de la Auditoría.

El auditor deberá evaluar las conclusiones extraídas de la evidencia de auditoría obtenida, como base para formarse una opinión sobre los estados financieros

Al formarse una opinión sobre los estados financieros, el auditor evalúa si, con base en la evidencia de auditoría obtenida, hay una seguridad razonable sobre si los estados financieros tomados como un todo están libres de representación errónea de importancia relativa

3.3.3.5.2. Clasificación de dictamen

En el desarrollo de las auditorías sujetas a Dictamen el Auditor podrá expresar los siguientes dictámenes:

- a) Dictamen con opinión limpia (Sin salvedades, estándar)
- b) Dictamen opinión con salvedades.
- c) Dictamen con opinión adversa.
- d) Dictamen con abstención de opinión.

Los elementos básicos del dictamen se presentan generalmente esquematizados como sigue:

a. Título

b. Destinatario

c. Párrafo Introductorio

Identificación de los estados financieros auditados

Expresión de la responsabilidad de la administración de la entidad y de la responsabilidad del auditor



d. Párrafo de Alcance (describe la naturaleza de la auditoría)

Referencia a las normas de auditoría generalmente aceptadas, normas internacionales de auditoría.

Descripción del trabajo realizado por el auditor.

e. Párrafo de Opinión (contiene la expresión de la opinión del auditor sobre los estados financieros)

f. Lugar y fecha del Dictamen

g. Firma del Director

Título

El dictamen del auditor debe tener el título Dictamen del Auditor, para distinguirlo de informes que podrían ser emitidos por otros, como por ejemplo, empleados de la empresa, informes de otro tipo de auditoría.

Destinatario

El dictamen del auditor debe estar dirigido apropiadamente conforme los requieran las circunstancias. Normalmente, el dictamen se dirige al titular de la empresa, según el caso, cuyos estados financieros han sido examinados.

Párrafo Introductorio

El dictamen del auditor debe identificar los estados financieros de la empresa que han sido auditados, incluyendo el período cubierto por tales estados. El dictamen debe incluir una declaración en el sentido de que la preparación de los estados financieros es responsabilidad de la administración de la entidad, y una declaración de que la responsabilidad del auditor es expresar su opinión con base a su examen, sobre la razonabilidad de las cifras contenidas en los estados financieros.

Párrafo de Alcance

El dictamen del auditor debe describir el alcance de la auditoría declarando que fue realizada de conformidad con las normas de auditoría generalmente



aceptadas y las normas internacionales de auditoría. El alcance se refiere a los procedimientos de auditoría considerados necesarios para la ejecución del examen de acuerdo con las circunstancias. El usuario del dictamen necesita esta expresión como una garantía de que la auditoría ha sido practicada de conformidad con las normas o prácticas establecidas.

El dictamen debe incluir la expresión del auditor de que el examen proporciona una base razonable para la opinión emitida. El dictamen debe incluir una declaración de que la auditoría fue planeada y efectuada para obtener una seguridad razonable de que los estados financieros no presentan errores importantes. Por lo tanto, el dictamen debe describir que la auditoría comprende:

- ✓ Examen sobre una base de comprobaciones selectivas, las evidencias que respaldan la información y los asuntos importantes presentados en los estados financieros.
- ✓ Evaluación de los principios de contabilidad usados en la preparación de los estados financieros.
- ✓ Evaluación de las principales estimaciones efectuadas por la gerencia.
- ✓ Evaluación de la presentación general de los estados financieros.

Párrafo de Opinión

En el dictamen el auditor debe expresar claramente su opinión respecto a si los estados financieros auditados presentan razonablemente la situación financiera, los resultados de las operaciones, la ejecución presupuestaria y el flujo de fondos de la entidad, de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados.

Los términos utilizados para expresar la opinión del auditor se presentan razonablemente en todos sus aspectos importantes. Esta terminología indica que el auditor considera sólo aquellos asuntos que son materiales respecto a los **estados** financieros.

Lugar y fecha del dictamen

La fecha del dictamen debe ser aquella que coincide con la finalización de la auditoría y debe indicar la localidad que corresponde al domicilio.



Firma e Identificación del auditor:

El dictamen debe ser firmado por el Director de la dirección de auditoría correspondiente.

Dictamen estándar o limpio

Debe expresarse una opinión limpia cuando el auditor concluye que los estados financieros presentan razonablemente, en todos sus aspectos importantes, la situación financiera de la entidad. Una opinión sin salvedades también indica implícitamente que han sido determinados y expuestos en forma apropiada, en los estados financieros, cualquier cambio significativo en la aplicación de principios contables o en estimaciones realizadas por la gerencia y sus efectos correspondientes el cual debe ser transcrito en papel membretado del Auditor y contener:

- ✓ Título.
- ✓ Destinatario.
- ✓ Párrafo Introductorio.
- ✓ Responsabilidad de la administración por los estados financieros.
- ✓ Responsabilidad del auditor.
- ✓ Opinión del auditor.
- ✓ Otras responsabilidades de información.
- ✓ Firma del auditor.
- ✓ Fecha del dictamen del auditor.
- ✓ Dirección del auditor.

Título

El dictamen del auditor deberá tener un título que indique que se trata de un dictamen de auditor independiente, por ejemplo, “dictamen del auditor independiente,” afirma que el auditor ha cumplido con todos los requisitos éticos relevantes respecto de la independencia y, por lo tanto, distingue el dictamen del auditor independiente de los dictámenes emitidos por otros.



Destinatario

El dictamen del auditor deberá dirigirse según lo requieran las circunstancias del trabajo.

Las leyes nacionales o regulaciones, a menudo, especifican a quien deberá dirigirse el dictamen del auditor sobre los estados financieros de propósito general en esa jurisdicción particular. *Ordinariamente, el dictamen del auditor sobre estados financieros de propósito general se dirige a aquellos para quienes se prepara el dictamen, con frecuencia, a los accionistas o a los encargados del gobierno corporativo de la entidad cuyos estados financieros se auditan.*

Párrafo introductorio

El párrafo introductorio del dictamen del auditor deberá identificar la entidad cuyos estados financieros se han auditado y declarar que se han auditado los estados financieros. El párrafo introductorio también deberá:

- ✓ Identificar el título de cada uno de los estados financieros que comprenden el juego completo de estados financieros.
- ✓ Referirse al resumen de políticas contables importantes y otras notas aclaratorias.
- ✓ Especificar la fecha y período cubierto por los estados financieros.

Este requisito ordinariamente se cumple al declarar que el auditor ha auditado los estados financieros de la entidad que se acompañan (lo cual comprende declarar los títulos del juego completo de estados financieros que requiere el marco de referencia de información financiera aplicable, especificando la fecha y período que cubren dichos estados financieros) y al hacer referencia al resumen de políticas contables importantes y otras notas aclaratorias. Además, cuando el auditor sabe que los estados financieros se incluirán en un documento que contiene información, como un informe anual, puede considerar (si la forma de presentación se lo permite) identificar los números de las páginas en las que se presentan los estados financieros.



Responsabilidad de la administración por los estados financieros

El dictamen del auditor deberá declarar que la administración es responsable por la preparación y representación razonable de los estados financieros, de acuerdo con el marco de referencia de información financiera aplicable y que esta responsabilidad incluye:

- ✓ Diseñar, implementar y mantener el control interno relevante a la preparación y presentación razonable de los estados financieros que estén libres de representación errónea de importancia relativa, ya sea por fraude o por error;
- ✓ Seleccionar y aplicar las políticas contables apropiadas; y
- ✓ Hacer estimaciones contables que sean razonables en las circunstancias.

Los estados financieros son las representaciones de la administración. La administración es responsable por preparación y presentación razonable de los estados financieros de acuerdo con el marco de referencia de información financiera aplicable. Por ejemplo el caso de estados financieros preparados de acuerdo con las NIIF, la administración es responsable de preparar estados financieros que presenten, de una manera razonable la posición financiera, desempeño financiero y flujos de efectivo de la entidad de acuerdo con las NIIF. Para cumplir con esta responsabilidad, la administración diseña e implementa el control interno con el fin de prevenir o detectar y corregir representaciones erróneas, debidas a fraude o a error, y asegurar así la confiabilidad de la información financiera de la entidad.

Responsabilidad del auditor

El dictamen del auditor declara que la responsabilidad del auditor es expresar una opinión sobre los estados financieros con base en la auditoría, para contrastarla con la responsabilidad de la administración por la preparación y presentación razonable de los estados financieros.

El dictamen del auditor deberá declarar que la auditoría se condujo de acuerdo con normas internacionales de auditoría si es el caso. El dictamen del auditor deberá también explicar que esas normas requieren que el auditor cumpla



con los requisitos éticos, que planee y desempeñe la auditoría para obtener seguridad razonable sobre si los estados financieros están libres de representación errónea de importancia relativa.

Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del auditor, incluyendo la evaluación de los riesgos de representación errónea de importancia relativa de los estados financieros, debida a fraude o error. Al hacer esas evaluaciones del riesgo, el auditor considera el control interno relevante a la preparación y presentación razonable por la entidad de los estados financieros, para diseñar procedimientos de auditoría que sean apropiados en las circunstancias, pero no para el propósito de expresar una opinión sobre la efectividad del control interno de la entidad.

En circunstancias en las cuales el auditor también tenga una responsabilidad de expresar una opinión sobre la efectividad del control interno junto con la auditoría de los estados financieros, deberá omitir la frase de que la consideración del auditor del control interno no tiene el propósito de expresar una opinión sobre la efectividad del mismo.

Una auditoría también incluye evaluar la propiedad de las políticas contables que se usan, lo razonable de las estimaciones contables hechas por la administración, así como la presentación general de los estados financieros.

El dictamen deberá declarar que el auditor cree que la evidencia de auditoría obtenida es suficiente y apropiada para proporcionar una base sobre la cual expresa su opinión.

Opinión del Auditor

Deberá expresarse una opinión calificada cuando el auditor concluye que los estados financieros dan puntos de vista verdaderos o razonables están presentados razonablemente, respecto de todo lo importante, de acuerdo con el marco de referencia de información aplicable.



Cuando se expresa una opinión no calificada, el párrafo de opinión del dictamen deberá declarar la opinión del auditor de que los estados financieros dan punto de vista verdadero o razonable o están presentados razonablemente, respecto de todo lo importante, de acuerdo con el marco de referencia de información **financiera** aplicable (a menos que se requiera al auditor, por ley o regulación, que use diferente redacción para la opinión en cuyo caso deberá usarse la redacción que se prescriba).

La opinión del auditor declara que los estados financieros dan punto de vista verdadero y razonable o presentan razonablemente, respecto de todo lo importante, la información que se propone transmitir (lo cual determina el marco de referencia de información financiera). Por ejemplo, en el caso de estados financieros preparados con las NIIF, el auditor expresa una opinión de que los estados financieros dan un punto de vista verdadero y razonable o que presentan razonablemente, respecto de todo lo importante, la posición financiera de la entidad al final del período, el desempeño financiero y flujos de efectivo de la entidad por el período que entonces terminó.

Para informar al lector el contexto en que se expresa la opinión del auditor, esta identifica el marco de referencia de información financiera aplicable en la que se basan los estados financieros. Cuando el marco de referencia de información financiera aplicable no son las NIIF ni las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público, la opinión del auditor también identifica la jurisdicción o país de origen del marco de referencia de información financiera aplicable, el auditor identifica el marco de referencia de información financiera aplicable, en términos como:

- ✓ “.... de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera”.

- ✓ “.. de acuerdo con Normas Internacionales de Información Financiera NIIF generalmente aceptados en el país X...”



Cuando el marco de referencia de información financiera aplicable abarca requisitos legales y reguladores, el auditor identifica el marco de referencia de información financiera aplicable en términos como:

- ✓ “...de acuerdo con Normas Internacionales de Información Financiera y los requisitos de la ley de sociedades del país X.”

La Firma del Auditor

El Dictamen del auditor deberá firmarse. La firma del auditor es a nombre de la firma de auditoría, a nombre personal del auditor, o ambos, según lo apropiado para la particular jurisdicción en Nicaragua la firma del CPA.

Fecha del dictamen del auditor

El auditor deberá fechar el dictamen sobre los estados financieros no antes de la fecha en que el auditor haya obtenido suficiente evidencia apropiada de auditoría en la cual basar la opinión sobre los estados financieros. La suficiente evidencia apropiada de auditoría deberá incluir evidencia de que se ha preparado el juego completo de estados financieros de la entidad y que aquellos con la reconocida autoridad, han afirmado que han asumido la responsabilidad por ellos.

Dirección del Auditor

El dictamen deberá dar el nombre del lugar del país o jurisdicción donde el auditor ejerce su práctica.

Dictamen con salvedades

Una opinión con salvedades deberá expresarse cuando el auditor concluye que no puede expresar una opinión limpia, pero que los resultados de cualquier desacuerdo con la gerencia o limitaciones en el alcance de su trabajo no son tan importante como para requerir una opinión adversa o una abstención de opinión. En



este caso las salvedades se refieren a los hallazgos de auditoría que por su materialidad han afectado en parte las cifras contenidas en los estados financieros.

Un dictamen con salvedades es aquel que se emite... "cuando se han comprobado desviaciones que no afectan de manera substancial la presentación razonable de los estados financieros tomados en conjunto, pero tales desviaciones son significativas en relación a la cuenta o cuentas sobre las cuales se expresa la salvedad".

La expresión "comprobado desviaciones que no afectan de manera substancial..."

Cuando se decide emitir un dictamen con salvedades, en un párrafo o párrafos por separado, a continuación de los párrafos del alcance, se deben revelar todas las razones por las cuales se llega a esa conclusión e incluir en el párrafo de la opinión la palabra "excepto" o "excepción", en frases tales como "excepto" o "con excepción de", refiriéndose al párrafo o párrafos en los cuales reveló las justificaciones.

Debe entenderse como aquel evento o eventos en los cuales se presentaron:

✓ **Limitaciones al alcance**

Hubo una falta de evidencia comprobatoria o limitaciones al alcance en la auditoría, las cuales por su importancia relativa hacen concluir al auditor que no puede expresar un dictamen limpio y que no son suficientes como para expresar una abstención de opinión.

En ocasiones, por razones ajenas al auditor o por ciertas características operativas de las Entidades, o bien, por limitaciones impuestas por las administraciones de las Entidades, el auditor no puede aplicar todos los procedimientos de auditoría que considera necesarios. Estas situaciones representan limitaciones el alcance del examen, por lo que el auditor deberá utilizar



su criterio profesional para evaluar si estas restricciones son de tal importancia que deba expresar una salvedad o abstenerse de opinar según el caso.

Cuando se presentan limitaciones en el alcance del examen, se deberá describir la naturaleza de dichas limitaciones en un párrafo por separado dentro del dictamen. No es apropiado incluir en informes de auditoría explicaciones en las notas a los estados financieros, ya que una descripción de auditoría es responsabilidad del auditor y no de la Entidad.

Las restricciones comunes, incluyen aquellas relacionadas con la observación de inventarios físicos y en la confirmación de cuentas por cobrar, en comunicación directa con los deudores. Otra limitación importante es la relacionada con la no obtención de estados financieros que respalden una inversión en una compañía subsidiaria. Cuando las restricciones limitan significativamente el campo de trabajo de la auditoría, y estas son impuestas por las Entidades, se deberá expresar una abstención de opinión sobre los estados financieros.

✓ **Desviación de Normas Internacionales de Información Financiera PCGA / NIIF.**

Con base en los resultados de la auditoría, se concluye que hay una desviación (incumplimiento o violación) de un Principio y Norma de Contabilidad, cuyo efecto es importante para una cuenta o cuentas, pero no es suficiente para expresar una opinión adversa.

Cuando existan desviaciones en la aplicación de Normas Internacionales de Información Financiera NIIF, el auditor deberá identificar en forma precisa en qué consisten esas desviaciones, cuantificar su efecto en los estados financieros y consignar su efecto en el dictamen.

Si en una nota a los estados financieros se revelan los asuntos que dan origen a desviaciones en la aplicación de Normas Internacionales de Información



Financiera NIIF, el párrafo intermedio del dictamen en que se describe la salvedad puede abreviarse, haciendo referencia a dicha nota. Considerando la importancia relativa que pudieran tener tales desviaciones en la aplicación de Normas Internacionales de Información Financiera NIIF, se deberá emitir, según sea el caso, un dictamen con salvedades o una opinión negativa.

A manera de ejemplo, una violación de un principio de contabilidad: no contabilización de provisiones o subestimación importante de provisiones para proteger los activos de pérdida posible, (deudores de dudoso recaudo, baja en el precio de mercado de las inversiones, obsolescencia o daño de inventarios), uso de métodos de depreciación que no permitan expresar razonablemente la vida útil del activo, clasificación errónea de cuentas de naturaleza corriente en el largo plazo y viceversa, sobre o subestimación de ingresos o gastos por cortes inapropiados, etc.

Hay falta de evidencia comprobatoria, cuando el auditor no puede ejecutar pruebas de auditoría necesarias para formarse un criterio sobre los mismos. Entre otras razones tenemos:

- ✓ Restricciones impuestas por la Entidad.
- ✓ Registros inadecuados.
- ✓ Inexistencia o ineficiencia de documentación de respaldo de las transacciones.
- ✓ Iniciación de la auditoría en fecha lejana al cierre auditado, con imposibilidad de seguimiento, por registros inadecuados.

El párrafo o párrafos de explicación deben contener como mínimo lo siguiente:

- ✓ Definición clara del asunto o asuntos que causan la salvedad, indicando la cuenta o cuentas afectadas.
- ✓ En lo posible ilustrar los aspectos cuantitativos de lo que no se pudo auditar o de lo que está afectado por la violación a la norma;



El párrafo de la opinión se vería afectado en la siguiente forma:

"En nuestra opinión, excepto por los efectos de no contabilizar una provisión para protección de los inventarios obsoletos de materias primas, expuesto en el párrafo anterior, los citados estados financieros presentan razonablemente, en todo aspecto significativo, la situación financiera de la empresa y los resultados de las operaciones.

Dictamen adverso o negativo

Una opinión adversa debe expresarse cuando el efecto de un desacuerdo es tan importante para los estados financieros, que el auditor concluye que una salvedad al dictamen, no es adecuada para revelar la naturaleza equivocada o incompleta de los estados financieros. Por lo tanto el auditor concluye que tales estados en su conjunto, no presentan razonablemente la situación financiera de la empresa auditada, los resultados de sus operaciones, el flujo de fondos de conformidad a principios de contabilidad generalmente aceptados.

Cuando el auditor expresa una opinión adversa, debe declarar en su dictamen en un párrafo por separado que preceda a su opinión, todas las razones sustantivas que fundamentan su opinión, y los efectos principales del motivo de la opinión adversa con respecto a los estados financieros.

Se emite un dictamen adverso"... cuando se determina que los estados financieros no presentan razonablemente la información que intentan presentar". En tal situación, los estados financieros no están de acuerdo con Normas Internacionales de Información Financiera NIIF, y las desviaciones son a tal grado importante, que la expresión de una opinión con salvedades no sería adecuada.

La emisión de este tipo de dictamen debe considerar las siguientes condiciones:

- ✓ Que el trabajo haya podido hacerse de conformidad con las Normas de Auditoría.



- ✓ Que como consecuencia de violaciones a Normas Internacionales de Información Financiera los estados financieros tomados en conjunto, se vean afectados por sobre o subestimación importante, lo cual por sus efectos no alcance para expresar una opinión con salvedades.

Cumplidas las condiciones anteriores el auditor, como también se estableció para el dictamen con salvedades, debe revelar en un párrafo o párrafos precedentes a la opinión, todas las razones por las cuales se llegó a esa conclusión. Dicha revelación deberá incluir al menos:

1. Definición clara del asunto o asuntos que causan la opinión adversa, incluyendo la mención a la norma o normas violadas.
2. Los efectos principales de las distorsiones sobre los estados financieros tomados en conjunto.

Cuando los efectos no pudieran ser razonablemente cuantificados, tal situación se debe indicar en este párrafo. El párrafo de la opinión se vería afectado en la siguiente forma:

"En nuestra opinión debido a los efectos de los asuntos mencionados en los párrafos anteriores, los estados financieros no presentan razonablemente de conformidad con Normas Internacionales de Información Financiera, la situación financiera de la Ejemplar al 31 de diciembre de 200x, ni los resultados de sus operaciones, ni los cambios en la posición financiera (flujos de efectivo) ni los cambios en el patrimonio, por el año que terminó en esa fecha".

Informe con abstención de opinión

Una abstención de opinión debe expresarse cuando, el posible efecto de una limitación en el alcance es tan importante, que el auditor no ha podido obtener suficiente evidencia de auditoría y en consecuencia, no puede expresar una opinión sobre los estados financieros.



La abstención de opinión se hace necesaria cuando el auditor no ha podido realizar una auditoría suficiente que le permite formarse una opinión sobre los estados financieros. La abstención de opinión no debe expresarse cuando el auditor considera que, como resultado de su auditoría, existen desviaciones importantes a los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Cuando se exprese una abstención de opinión por limitaciones al alcance, el auditor debe indicar en un párrafo por separado, las razones por las cuales su auditoría no cumple con la normas de auditoría generalmente aceptadas, y debe indicar que su trabajo no fue suficiente para poder expresar una opinión.

Se emitirá un informe con abstención de opinión..."Cuando no haya sido posible obtener evidencias sólidas y suficientes sobre la razonabilidad de los estados financieros sujetos a auditoría o existan significativas limitaciones al alcance del trabajo que no le permitan al auditor emitir un juicio profesional".

La abstención de opinión debe considerar las siguientes condiciones:

1. Que las limitaciones para cumplir con las Normas de Auditoría sean tales que no le permitan al auditor formarse una opinión sobre los estados financieros tomados en conjunto, de tal forma que no sea suficiente para decidir expresar una opinión con salvedades.
2. Aunque haya lugar a abstención de opinión, si el auditor tiene conocimiento de violaciones a Normas Internacionales de Información Financiera, debe revelar tales violaciones.

La forma del informe en este caso, tiene cambios importantes en relación con el informe limpio o estándar tratado anteriormente. Dichos cambios son:

El primer párrafo del alcance quedaría así



"Nos hemos (me he) propuesto examinar..." a cambio de "... hemos o he examinado..."

El segundo párrafo se suprime.

En un párrafo subsiguiente, se deberá revelar claramente las razones por las cuales no fue posible cumplir integralmente con las Normas de Auditoría, ilustrando cuando ello sea posible, los efectos cuantitativos de lo que no fue posible someter al examen de auditoría.

Los registros y archivos de la Entidad no permiten la aplicación de otros procedimientos de auditoría para satisfacerlos de las cantidades de inventario y del valor de las cuentas por cobrar.

El párrafo final, destinado a la conclusión quedará así:

"Debido a que la Entidad no efectuó recuentos de los inventarios físicos, ni dispone de información que permita confirmar directamente las cuentas por cobrar, el alcance de nuestro trabajo no fue suficiente para cumplir con las Normas de Auditoría y por tanto para permitirnos expresar y no expresamos opinión sobre dichos estados financieros".

Condiciones a tenerse en cuenta para emitir un Dictamen distinto al de "sin salvedades"

Cuando el auditor no ha acumulado suficiente evidencia para concluir que los estados financieros se presentan de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, existe una restricción de alcance.

Existen dos causas principales de las restricciones de alcance; restricciones que impone la administración y restricciones ocurridas por circunstancias fuera del control de auditor o administración.

Cuando los estados financieros no se han preparado de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados.



3.3.3.6. Informe sobre aspectos de control interno

En una auditoría a los estados financieros, el auditor tiene como objetivo formarse una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros de la entidad, así como evaluar el control interno y verificar el cumplimiento de disposiciones legales. Aun cuando el auditor no está obligado a encontrar condiciones reportables, debe estar al tanto de su posible detección, mediante la consideración de los elementos del control interno.

El auditor también debe de identificar asuntos que en su opinión no son condiciones reportables, sin embargo tendrá que comunicarlos en carta de gerencia como asuntos menores.

El informe de control interno, es el documento mediante el cual el auditor comunica a la empresa, los hallazgos (condiciones reportables) más importantes detectados en una auditoría financiera, referidas al diseño u operación del control interno.

Aunque el auditor está comprometido para informar sobre las aseveraciones gerenciales acerca del control interno, la administración es responsable sobre su diseño y mantenimiento efectivo. Por lo tanto la administración es libre de evaluar el control interno sin perjuicio de la realizada por el auditor.

3.3.3.7. Informe sobre aspectos de cumplimiento legal

Al realizar una auditoría financiera el auditor debe obtener un conocimiento de los posibles efectos sobre los estados financieros de leyes y reglamentos que generalmente los auditores reconocen que tienen un efecto directo e importante sobre la determinación de las cifras en los estados financieros de una empresa.

El auditor debe además evaluar si la administración ha identificado leyes y reglamentos que tengan efecto directo e importantes sobre la determinación de las cifras en los estados financieros de la empresa y obtener un entendimiento de los



posibles efectos sobre los estados financieros de tales leyes y regulaciones. La administración es responsable de asegurarse que la empresa que maneja, cumple con las leyes y reglamentaciones aplicables a su actividad. Esa responsabilidad incluye identificar las leyes y reglamentaciones aplicables y el establecimiento de políticas y procedimientos de control interno, diseñados para proporcionar una seguridad razonable que la empresa cumple con esas leyes y reglamentos. La responsabilidad del auditor es probar y reportar sobre el cumplimiento de esa normativa de acuerdo al alcance de su trabajo.

3.3.3.8. Planificación del informe

Escribir un buen informe de auditoría requiere algo más que unos conocimientos profundos de auditoría. Requiere de una gran destreza para ordenar correctamente los hechos y expresar las conclusiones haciendo uso de un lenguaje correcto, actual, comprensible e incluso persuasivo.

La planificación del informe está dedicada al estudio de los informes y los comentarios preparados por auditores. Todos ellos emiten informes muy diversos sobre prácticamente los mismos temas. La diferencia es la composición del mismo.

Los principios que sirven de base a una buena redacción de informe se aplican a todos ellos. Un informe bien planificado, bien escrito y presentado **profesionalmente** es un testimonio permanente y altamente visible de las facultades de un auditor. No se debe pasar por alto el prestigio que pueda dar.

3.4 Valor agregado del Informe de Auditoría de gestión

3.4.1 Concepto de valor

Morales, (2008) expone que el significado de valor es el grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar y para el caso de la auditoría de estados financieros los clientes esperan recibir un



dictamen sobre la situación financiera de sus compañías, con lo cual satisfacen su necesidad principal, sin embargo si se les da algo adicional o agregado a la auditoría, se llenan mucho más las expectativas de los mismos. Por ejemplo el Análisis de Estados Financieros, Diagnóstico administrativo, entre otros.

3.4.2. Concepto de valor agregado

El **Valor agregado** o **valor añadido** es un concepto utilizado en economía, finanzas y contabilidad con dos significados diferentes. Desde el punto de vista contable, es la diferencia entre el importe de las ventas y el de las compras, es decir, la diferencia entre los precios de mercado y costos de producción. A nivel empresarial de análisis de coste-beneficio, significa la diferencia entre el ingreso de una empresa y los costos de materia prima, el capital fijo y variable. Dumrauf, (2010)

En términos económicos, el valor agregado es el valor económico adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo. En otras palabras, el valor económico que un determinado proceso productivo añade al que suponen las materias primas utilizadas en su producción.

3.4.3. Valor agregado de auditoría

La definición de Valor agregado puede variar considerablemente de un departamento de auditoría a otro. Esta frase describe el trabajo de auditoría como aquel que ayuda a la alta gerencia de las entidades, a mejorar sus negocios, más que a ejecutar un simple trabajo de verificar el cumplimiento de políticas y procedimiento. Los auditores contribuyen a agregar valor; es decir que aportan más valor a un país donde la corrupción prevalece, según el concepto de *Compliance auditing* (Auditoría del cumplimiento) (Roth, 2003).

Los tipos de trabajos o servicios que constituyen prácticas de valor agregado dependen de cada situación específica. Por ejemplo lo que agrega mayor valor en



una organización o al menos a un área dentro ella, puede ser un desperdicio de recursos en otra. Por eso, la influencia de las circunstancias individuales da lugar a la siguiente pregunta: ¿Cómo pueden los auditores identificar las prácticas que agregarán mayor valor, dadas sus propias situaciones específicas?

Solicitar opiniones de las partes interesadas es sólo una parte de la respuesta. Si solamente contamos con la opinión de los propios auditores, se estaría limitando a su propio conocimiento, pero sería una de las múltiples prácticas posibles.

La definición de Valor agregado puede variar considerablemente de un departamento de auditoría a otro. Esta frase describe el trabajo de auditoría como aquel que ayuda a la alta gerencia de las entidades, a mejorar sus negocios, más que a ejecutar un simple trabajo de verificar el cumplimiento de políticas y procedimiento. Los auditores contribuyen a agregar valor; es decir que aportan más valor a un país donde la corrupción prevalece, según el concepto de *Compliance auditing* (Auditoría del cumplimiento) (Roth, 2003).

El término valor agregado se asocia con la palabra "útil", o sea, que algo que "agrega valor", es algo que es "más útil". Aquí hay un reto para las organizaciones, ya que con el tiempo, hemos perdido la práctica de preguntarnos cómo debe ser el sistema de calidad o cómo debe ser la auditoría para que siga siendo útil para la organización, siga siendo una herramienta de gestión que le permita mejorar, innovar y reinventarse continuamente.

Los tipos de trabajos o servicios que constituyen prácticas de valor agregado dependen de cada situación específica. Por ejemplo lo que agrega mayor valor en una organización o al menos a un área dentro ella, puede ser un desperdicio de recursos en otra. Por eso, la influencia de las circunstancias individuales da lugar a la siguiente pregunta: ¿Cómo pueden los auditores identificar las prácticas que agregarán mayor valor, dadas sus propias situaciones específicas?



Solicitar opiniones de las partes interesadas es sólo una parte de la respuesta. Si solamente contamos con la opinión de los propios auditores, se estaría limitando a su propio conocimiento, pero sería una de las múltiples prácticas posibles.

Además de lo anterior, existen factores primordiales para agregar valor real a la gestión organizacional, como por ejemplo, el profundo conocimiento de ella, incluyendo su cultura, personas clave y ambiente competitivo; también, un amplio conocimiento de aquellas prácticas que la profesión, en general, considera de valor agregado y finalmente, considerar la creatividad para adaptar las innovaciones a la organización, de forma que rinda sorprendentes resultados y que supere las expectativas de los accionistas y directivos.

3.4.3.1. Valor agregado del informe de auditoría de gestión

Los informes deben ser convincentes y conllevar resultados positivos, los auditores deben mantenerlos específicos, significativos, realizables, y orientados a obtener resultados oportunos de acuerdo a Smart Wrinting. Belozercovsky (2014).

Para asegurarnos que la auditoría y por ende el informe den su valor agregado a la organización es fundamental que en ésta la auditoría interna cumpla con su labor. La función de auditoría interna está diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Mientras toda la redacción debe seguir a las pautas de SMART Writing, la importancia de un informe bien escrito sobresale debido a las consecuencias para la organización cuando las intenciones no son claramente interpretadas.

Si el informe de auditoría es deficiente en comunicar resultados, los riesgos inminentes y debilidades de control que necesiten una acción inmediata pudieran ser ignorados. Esto puede ser costoso para una compañía que tenga deficiencias que impacten la efectividad de sus operaciones. Una compañía más efectiva es más probable que sea rentable.



En consecuencia, cuando los resultados de la auditoría son claramente entendidos y las acciones correctivas apropiadas se toman, un informe de auditoría interna con valor agregado no sólo conlleva a operaciones efectivas y eficientes, sino que también puede posicionar a la organización a avanzar y mejorar sus metas en ganancias.

El interés de este estudio es evidenciar la importancia que tienen los informes de auditoría a través de este se reconoce el valor agregado que ofrece el proceso de auditoría a las organizaciones, de una manera adecuada, con el fin de hacer más competitivas y transparentes las entidades.

3.4.4. El valor agregado de las auditorías en las organizaciones

El departamento de auditoría interna es la unidad o dependencia que tiene la función de evaluar permanentemente e independientemente en cada organización, si el Sistema de control interno está operando efectiva y eficientemente. Su objetivo principal es asesorar a la alta gerencia para fortalecer los controles internos existentes, sugerir nuevos controles, así como promover la eficiencia de los procedimientos existentes (Cepeda, 1997).

La auditoría interna no debe hacer parte del procesamiento de las transacciones, esto con el fin de optimizar los procesos, tener independencia mental y de criterio y poder evaluar el control interno en forma adecuada. Además, es responsable ante los niveles de dirección de la organización de garantizar que los resultados de la revisión y las recomendaciones efectuadas sean objeto de consideración y decisiones adecuadas.

Es uno de los medios de control más importante de los que se vale la alta gerencia de una organización para la apreciación y evaluación de los resultados obtenidos. Esta función para agregar un verdadero valor, debe ser desempeñada por unidades o grupos interdisciplinarios altamente calificados en los aspectos administrativos, técnicos, operativos, organizacionales y de control en la



organización.

Las características más importantes, es que es una función inscrita en la estructura de la organización, analiza la veracidad de la información que se reporta a la gerencia, informa sobre el cumplimiento y mantenimiento de la eficacia, la eficiencia y la economía en los sistemas y procedimientos dentro de la organización.

Los objetivos son, evaluar permanente e independientemente para determinar si el control interno está operando en forma efectiva y eficiente, dar recomendaciones a la alta gerencia para fortalecer los controles existentes, tener una posición crítica frente a la exactitud de la información y observar el cumplimiento de los procedimientos de gestión de la organización.

¿Cómo agrega valor la auditoría a la organización? es la pregunta más frecuente que se hacen hoy algunos gerentes en día. Sin embargo, a la velocidad con que se mueven los negocios en estos tiempos, es imperativo que las empresas cuenten con algo más que el departamento de contabilidad, para darle la seguridad a los *stakeholders* o grupos de interés de que la empresa se está administrando de una manera eficaz y eficiente, para alcanzar las metas propuestas y asegurar sus intereses.

A través del tiempo, la auditoría ha cambiado su enfoque de trabajo y servicio para agregar valor a las organizaciones. En el pasado, la auditoría interna sólo revisaba el trabajo realizado por el personal de la empresa, con el propósito principal de encontrar errores y señalar al culpable; estos errores calificaban el desempeño del auditor interno. Ahora el auditor interno trabaja junto con la gerencia para lograr los objetivos de la empresa. (IIA, 2010).

De acuerdo con la guía para una auditoría empresarial, el Instituto de auditores internos (IIA, por sus siglas en inglés) define a la auditoría interna como una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar



y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno” (IIA, 2010).

Para que la auditoría contenga un valor real y fehaciente, es necesaria la evidencia, determinada por tres factores que son: el objetivo para el que se obtiene la evidencia, el método utilizado para obtenerla y la fuente de la que es obtenida.

El auditor debe obtener evidencia suficiente y competente mediante la aplicación de pruebas de cumplimiento y de procedimientos sustantivos y/o métodos para fundamentar su opinión y conclusiones sobre las áreas bajo examen.

La evidencia deberá someterse a prueba para asegurarse de que cumpla con los requisitos básicos: Suficiente, si es suficiente para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de los auditores. Competente, en la medida que sea consistente, convincente, confiable y validada por el auditor. Relevante, cuando exista relación importante en su uso para demostrar o refutar un hecho. Pertinente, cuando exista congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría. (Naranjo, 2011).

La naturaleza en la que se respaldan las afirmaciones de la administración en los estados financieros son las clases de evidencia tales como: Libros de contabilidad, Cálculos matemáticos; .Evidencia física; .Determinación de derecho, Documentos; Cartas de declaraciones verbales; Información interrelacionada; Transacciones con terceros relacionados.

Entre las pruebas utilizadas encontramos las de cumplimiento y su propósito es comprobar el acatamiento de las políticas, procedimientos, disposiciones legales y estatutarias; algunas pruebas son la revisión de conciliaciones, prueba de nómina y pruebas de desembolso.

Las pruebas sustantivas consisten en la recopilación de evidencias



suficientes y competentes, que le permitan al auditor obtener conclusiones razonables sobre las cuales basa su opinión de la información analizada; entre algunas pruebas encontramos el examen de partidas conciliatorias, la confirmación de saldos, los cálculos de provisiones y los conteos físicos de existencias.(Naranjo, 2011).

Los papeles de trabajo en la auditoría, son el soporte de la afirmación que hace el auditor en el dictamen; ellos constituyen una compilación de toda la evidencia obtenida por el auditor y cumplen diversos objetivos como son la de facilitar la preparación del informe de auditoría, comprobar y explicar en detalle las opiniones y conclusiones resumidas en el informe, (Estupiñán ,2007)

Para que la labor de auditoría tenga valor agregado; debe estar soportada con los papeles de trabajo; ya que el responsable de los mismos puede ser juzgado por ellos y cuando son preparados con la debida atención a la planeación, concepción y legibilidad, con títulos completos y la explicación en cuanto a la fuente de información y el trabajo de verificación, producen confianza en quien los preparó.

Para la realización de las auditorías, el encargado debe tener acceso irrestricto a toda la información concerniente a las operaciones del cliente; mucha de esta información es confidencial. Los papeles de trabajo deben ser adecuados y permanentemente protegidos y en ninguna circunstancia se debe perder el control de ellos, ya que constituyen la única prueba de la corrección y racionalidad del informe.

Para concluir la auditoría, se hará una revisión de eventos subsecuentes, para determinar si la administración ha revelado adecuadamente los sucesos y transacciones importantes que tienen lugar o que se conocen entre las fechas del balance y del dictamen. Se obtendrá la carta de representación de la gerencia; en donde ésta reconoce su responsabilidad respecto de la apropiada presentación de los estados financieros. (Estupiñán, 2007)



Como etapa final del trabajo se emitirá el informe, documento final que se hace efectivo una vez se realice la reunión con los directivos de la entidad, para discutir su contenido con el propósito de establecer su objetividad en relación con las situaciones que se expresen, tales como; comentarios y recomendaciones sobre control interno y opinión sobre los estados financieros entre otras

De seguir las fases de planeación de las auditorías en forma adecuada, se darán como resultado auditorías con objetividad, veracidad, confiabilidad y oportunidad, en donde se tendrán elementos de juicio para tomar los correctivos correspondientes y así poder realizar el seguimiento y la medición de todos los aspectos por mejorar o por cambiar, encontrados en dicha actividad, para luego poder realizar la cuantificación y determinar el valor agregado, que en última es la esencia de las mismas.

La cuantificación de los beneficios de la auditoría, siempre ha sido un tema de largo debate, ya que existen ciertos aspectos que son netamente cualitativos y de difícil cuantificación, pero abstrayéndonos de este concepto, igualmente tenemos elementos que permiten cuantificar monetariamente los riesgos.

Si una empresa ha detectado un fraude el cual ha sido cuantificado, el beneficio esperado de la función de auditoría no es más ni menos que extrapolar el fraude detectado por los años futuros, es decir cuánto habría perdido la empresa en el futuro por no existir un esquema de controles que permitiera detectarlo.

Por ejemplo si analizamos a través de un muestreo estadístico una X cantidad de casos (ordenes de compras autorizadas) y vemos que algunos casos han sido mal autorizados. Esta falla muestra puede ser definida como un porcentaje del total del universo. Si este porcentaje lo multiplicamos por el valor total de las órdenes de compra generadas hasta ese momento, estaremos obteniendo un indicador aproximado del valor de las órdenes de compras no autorizadas o bien erróneas. Si este mismo importe lo multiplicamos por las órdenes de compra previstas a generar hasta fin de año, estaremos obteniendo el importe monetario



ahorrado precisamente por haberse probado el control (se supone que una vez que un control es informado como defectuoso, la gerencia tomará las medidas necesarias para asegurar el buen funcionamiento del mismo. (Klus, 2011).

Sin embargo, la metodología más usada para determinar el valor agregado de la auditoría interna, vista esta función no como un gasto sino como una verdadera inversión, es comprobable a través de la siguiente ecuación matemática:

$$X + Y = Z$$

Dónde:

X = Valor del área auditada antes de la realización del estudio de auditoría.

Y = Valor de las mejoras y cambios con base en las conclusiones y las recomendaciones de la auditoría.

Z = Nuevo valor del área auditada después que se implementen las mejoras y cambios recomendados por la auditoría (Sánchez, 2001).

Uno de los elementos esenciales para lograr el éxito de cualquier negocio es una administración eficaz y eficiente de sus recursos y operaciones, la cual permita alcanzar los objetivos.

Toda entidad debe evaluar la gestión del riesgo tanto interno como externo, ya que durante la vida del negocio se presentan, los cuales pueden impedir que se alcancen las metas establecidas, por tal razón la gerencia tiene la responsabilidad de administrarlos y establecer los controles que considera apropiados para reducir las probabilidades de que ocurran. (Estupiñán, 2007)

La auditoría interna asiste a la organización identificando y evaluando los riesgos más significativos que puedan afectarla negativamente y contribuye al mejoramiento de los controles para minimizarlos y basada en el resultado de la



evaluación de los riesgos, apoya a la organización por medio de la revisión, independiente de los controles internos, para asegurarle a la junta directiva y a la gerencia de la empresa que éstos son adecuados para minimizar cualquier impacto negativo que pueda afectar a la organización. Además, asegura a la administración que estos controles se están siguiendo.

Para que se cumpla con los objetivos estratégicos de las empresas, es de suma importancia para ellas saber que sus directrices, políticas y reglamentos se están cumpliendo. Por medio de las auditorías de cumplimiento, el auditor interno asegura a la alta gerencia y a la junta directiva que sus directrices, plasmadas en los reglamentos y procedimientos, se están cumpliendo o no.

El Instituto de auditores (*The Institute of Internal Auditors ,IIA*) describe la función de la auditoría como una actividad de consultoría que es independiente, objetiva y que está diseñada para agregar valor a las organizaciones. (Zuluaga, 2010).

Los auditores agregan valor asegurándose de que las leyes y regulaciones aplicables a sus organizaciones sean aplicadas de manera consistente, asesorando a los miembros de las juntas directivas sobre nuevos procedimientos que deban ser implementados o mejorados y, ante todo, siendo proactivos en la ejecución de prácticas y procedimientos que prevengan el fraude.

Por ejemplo, cuando un auditor recomienda que el empleado que recauda dinero no registre estas transacciones en los libros, porque claramente este funcionario estaría en la posición perfecta para cometer fraude, ya que al mismo tiempo que tiene acceso al dinero, puede manipular los libros para evitar que el fraude sea descubierto.

Los auditores están llamados a desempeñar un activo rol de asesores y no deben permitir que se les trate como funcionarios de segunda. Su contribución a las



organizaciones va más allá de inspeccionar libros y revisar transacciones. El verdadero valor de la auditoría se da cuando sus recomendaciones aseguran la protección de los activos de la compañía (Zuluaga, 2010).

Para hacer posible que exista un verdadero valor agregado por parte de la auditoría, los profesionales deben poseer cualidades y atributos marcados y diferenciadores, como la experiencia, la confiabilidad, el conocimiento, la seguridad, el profesionalismo, la acreditación, el prestigio, la confidencialidad, el conocimiento profundo de la organización, la atención directa al cliente, el soporte y la asesoría permanente y la calidad de excelencia en el servicio, entre otras.

El valor agregado de una auditoría interna se sustenta fundamentalmente en las siguientes bases o pilares: servicio al cliente, asesoría proactiva, análisis de riesgos, dominio organizacional, madurez de criterio profesional y organización metodológica y técnica.

El análisis de riesgos mejora la forma de conducir las auditorías; el desarrollo e implementación de un sistema adecuado de análisis de riesgos contribuye a la determinación del valor agregado de la auditoría, con actividades como la identificación de las transacciones con mayor impacto en las organizaciones, las de operaciones anómalas, el análisis de la historia de fraudes, de los elementos que no permiten alcanzar las metas del negocio y estudiar los factores de riesgo para los activos.

El valor agregado en la auditoría es cuantificable, porque permite: generación de utilidades, reducción de costos y gastos, mayor productividad y economía de procesos y es ponderable, porque busca la satisfacción del cliente, agregación de información y de conocimiento, aseguramiento de datos y de la calidad, identificación de necesidades y mejoramiento de la imagen corporativa.



En la auditoría interna debemos tener presente que, si ella no logra agregar valor, entonces agrega costo o disminuye valor, por tanto esta función hay que mercadearla, demostrando en cada estudio presentado a la administración superior, que el servicio ha sido exitoso y beneficioso, con el aporte de soluciones oportunas ya que en la empresa moderna encontrar el error ya no es suficiente, se hace necesario encontrar la causa de los errores y contribuir con una recomendación que sirva a un sistema que minimice futuras fallas; este proceso, denominado prevenir, es uno de los inductores de agregación de valor.

3.4.5 Dónde enfocar la auditoría para que "agreguen valor"

La auditoría para que agregue valor debe ayudarle a la organización a enfocarse en los resultados y en aquellos elementos que pueden comprometer su logro para gestionarlos de manera proactiva y no reactiva, el viejo enfoque de cumplimiento no es suficiente para ayudar a la organización moderna a mejorar y crecer. Para enfocarse en resultados, los gestores del programa de auditoría y los auditores deberían considerar como una prioridad en la implementación de los programas que las auditorías, además de evaluar la conformidad:

- ✓ Proporcionen información a la alta dirección sobre la habilidad de la organización para lograr los **objetivos estratégicos**.
- ✓ Identifique problemas que, si se resuelven, **mejorarán el desempeño de la organización**.
- ✓ Que elementos se encuentran presentes en los procesos que limitan su accionar.
- ✓ Identificar **oportunidades de mejora y áreas posibles de riesgo**. Resultados que permitan un enfoque en una gestión **sostenida del desempeño** y en la identificación de proyectos de mejora (más proactivo que reactivo).



Un enfoque que agrega valor	Un en enfoque que no agrega valor
Algunas organizaciones integran el sistema en su manera de hacer negocio, y estos se transforman en un medio que les colabora en el logro de los objetivos estratégicos	Algunas organizaciones integran el sistema en su manera de hacer negocio, y estos se transforman en un medio que les colabora en el logro de los objetivos estratégicos
¿Cómo podemos usar nuestro sistema de gestión de la calidad para que nos ayude a mejorar nuestro negocio?	¿Qué procedimientos tenemos que escribir para obtener la certificación ISO?

Ilustración 1: Diferencia entre un enfoque que "agrega valor" y otro que "no agrega valor"

Acciones a considerar para mejorar la auditoría

Con el fin de fortalecer las prácticas de auditoría externa o interna, el documento del grupo de IAF e ISO han recomendado las siguientes acciones para orientar la auditoría hacia el valor agregado:

a) Planificación de la auditoría

Esta etapa es crucial, ya que todo aquello que no se planifique difícilmente ocurrirá en la auditoría. El entendimiento de las necesidades de la organización y de sus miembros para con la auditoría es fundamental para la selección del alcance, los métodos y la estrategia para conducir la auditoría. Este análisis debe considerar los riesgos específicos de la organización, los requisitos legales y los recursos para conducirla. El documento describe que la planificación debe considerar:

- 1-Entender las expectativas y cultura del cliente.
- 2-Alguna preocupación a ser cubierta (resultados de auditorías previas).
- 3- Análisis de riesgos del sector industrial específico de la organización.
- 4-Preevaluación de requisitos reglamentarios.
- 5-Selección apropiada del equipo auditor para lograr los objetivos de la auditoría.
- 6-Asignación adecuada del tiempo.



b) Técnicas de auditoría

La norma ISO 19011 versión 2011 hace un excelente compendio de las diferentes técnicas que podrían emplearse para la auditoría. Sin embargo, su aplicación debería considerar según el grupo del IAF e ISO lo siguiente:

1. Enfocarse más a los procesos, y menos en los procedimientos.

Algunos procedimientos documentados, instrucciones de trabajo, listas de verificación, etc. pudieran ser necesarios para la planeación y control de los procesos de la organización, pero lo fundamental debe ser el proceso.

2. Enfocarse más en los resultados, y menos en los registros. De la misma manera, algunos registros pudieran ser necesarios para que la organización proporcione evidencia objetiva de que los procesos son eficaces (generando los resultados planificados) pero el auditor que agrega valor debe estar consciente y dar crédito a otras formas de evidencia.

3. Mantenga presente en la auditoría los principios básicos de la gestión (ilustración 2. Principios básicos de la gestión).

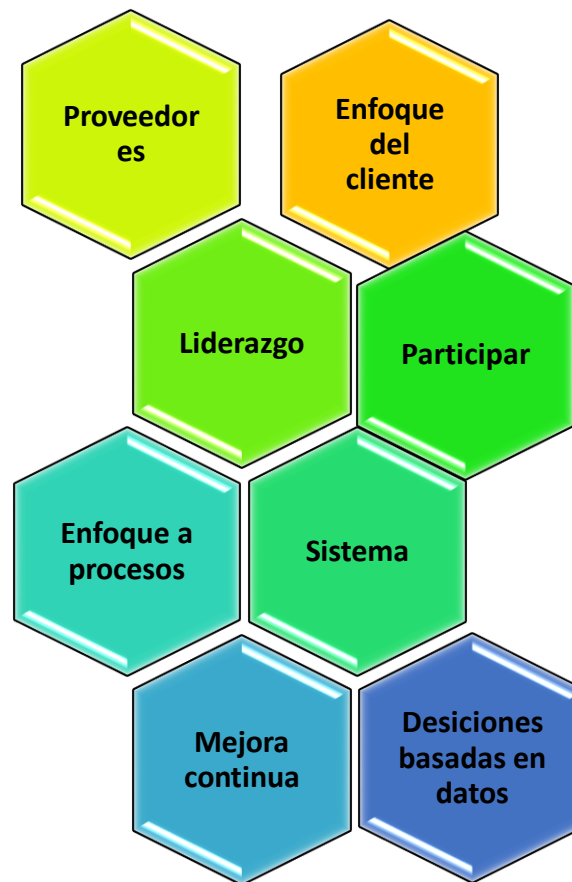


Ilustración 2 Principios básicos de la gestión de la calidad

4. Use el enfoque de "**Planear – Hacer – Verificar – Ajustar**" para evaluar la eficacia de los procesos de la organización.

5. Adopte un enfoque "**holístico**" para la recolección de **evidencias durante la auditoría**, en lugar de enfocarse en las cláusulas individuales de la norma ISO 9001:2008.

c) Análisis y decisión

El análisis de los hallazgos es una actividad fundamental, ya que deberíamos generar conclusiones sobre el sistema y sus áreas de oportunidad. No se trata de



no conformidades o de resultados aislados. No se puede gestionar una empresa por procesos, si seguimos viendo resultados aislados o por departamentos.

1. **Ponga los hallazgos en perspectiva** (Evaluación de riesgo / "sentido común").

2. **Relacione los hallazgos al efecto** sobre la habilidad de la organización para proporcionar productos conformes (Vea la norma ISO 9001:2008 cláusula 1.1).

d) Reporte y seguimiento

La manera de presentar los resultados es fundamental para hacer que algo ocurra en la organización con la auditoría. El reporte debe tipificar aquellas áreas de oportunidad con el fin de asegurar las acciones apropiadas. Una mala selección de las acciones a tomar, en vez de contribuir a la mejora pudiera entorpecer el actuar de la organización. El reporte debería considerar:

1. Uso sensitivo de los reportes de no conformidad / observaciones / oportunidades de mejora. Deben ser útiles.

2. Los reportes deben ser objetivos y enfocados a la "audiencia" correcta (La alta dirección probablemente tendrá expectativas que son diferentes a aquellas de las que tenga el representante de la dirección).

3.5. Control interno

3.5.1 Definición

Según el Comité of Sponsoring Organización of the Treadway Commission COSO (1999) define al control interno como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:



- ✓ Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- ✓ Confiabilidad de la información financiera.
- ✓ Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

J. W. Cook (1987) define el control interno como un sistema interior de una compañía que está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados 1) para proteger los activos, 2) obtener la exactitud y confiabilidad de la contabilidad y otros datos e informes operativos; 3) promover y juzgar la eficiencia de las operaciones de todos los aspectos de las actividades de la compañía y 4) comunicar las políticas administrativas, y estimular y medir el cumplimiento de las mismas.

De las definiciones anteriores podemos concluir que el control interno consiste en un plan organizado, integrado por un conjunto de métodos y medidas, que adopta la organización con el objetivo de salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia y la calidad en las operaciones y por último busca estimular la observación de las políticas prescritas para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados .

3.5.2 Componentes del control interno

El control interno está integrado por cinco componentes diseñados por la administración para garantizar los logros de objetivos. Tales componentes son:

3.5.2.1 Ambiente de control interno.

Comprende las acciones políticas y procedimientos que se desarrollan dentro la organización, las cuales están diseñadas bajo el concepto de control que tengan sus administradores. Asimismo estos deben tener la capacidad de influenciar sobre la conciencia de control en sus empleados. El ambiente de control interno está



compuesto por factores que van a contribuir con la aplicación del control, como a continuación se mencionan:

- ✓ Integridad y valores éticos
- ✓ Compromiso para la competencia
- ✓ Filosofía de la administración y estilo de operación
- ✓ Estructura organizativa
- ✓ Consejo directivo o Comité de auditoría
- ✓ Asignación de autoridad y responsabilidad
- ✓ Políticas prácticas de recursos humanos

3.5.2.2 Valoración de riesgo.

Toda organización enfrenta tanto riesgos internos como externos los cuales deben valorarse como parte del diseño y operación de la estructura de control interno, para que éste presente controles adecuados que permitan reducir los riesgos.

Si esta evaluación es realizada eficazmente por la administración, el auditor acumulará menos evidencia que cuando no se identifica ni responde a los riesgos significativos.

3.5.2.3 Actividades de control.

Son las políticas y procedimientos que establece la administración para cumplir con sus objetivos. Esta incluye actividades como la aprobación, autorización, verificación conciliación, revisión del desempeño de operaciones, seguridad de activos y segregación de responsabilidad.

3.5.2.4 Información y comunicación.

La información es necesaria en todos los niveles de la organización, ésta es identificada, capturada, procesada y remontada por medio de sistema de



información, los cuales pueden ser manuales o computarizados.

Todo sistema de información está compuesto por información contable, financiera, operacional y sobre eventos externos de la entidad. El personal que tiene responsabilidades de administración y financiera necesita recibir la información clara y precisa, es por ello que la comunicación del mensaje de manera efectiva es importante.

3.5.2.5. Monitoreo

Son las actividades de evaluación continua o periódica de la eficacia del diseño y estructura del control interno realizado por la administración.

Las debilidades del control interno deben ser reportadas a la gerencia, quienes indicaran las acciones que llevaran a cabo .

3.5.3. Relación de la Auditoría con el Control Interno

El Control Interno en Auditoría de Gestión “constituye una importante herramienta, y junto a sus componentes permite conocer la calidad del Control Interno implementado en la entidad, permitiendo al Auditor basarse en el sistema de Control Interno implementado en la entidad, para emitir su opinión,.(Grupo océano, “Enciclopedia de la Auditoría”, pag .8)

Cabe señalar que de un estricto control interno depende que una empresa organismo o institución siga su proceso en marcha esta situación es verificable mediante las auditorías permitiendo a los auditores formarse una opinión la cual dependerá de un buen control interno.

3.6. Base legal de la Auditoría de Gestión para Entidades sin fines de lucro

3.6.1. Normas Internacionales de Auditoría

Para evaluar la gestión financiera de una institución, la NIA (Normas Internacionales de Contabilidad) 200, tienen el propósito de establecer normas y dar



lineamientos sobre el objetivo y los principios generales que gobiernan una auditoría de estados financieros.

La NIA 240, aborda, sobre la detención de errores y fraudes identificados durante la revisión y evaluación de los registros financieros. De la 250 a 499, se establecen normas y pautas sobre la responsabilidad del auditor, el cual debe considerar las leyes y reglamentaciones en las que se base el examen de auditoría de los estados financieros, también sobre el proceso de planeación, conocimiento del negocio, detección del riesgo, evaluación de riesgos y control interno. De igual manera, para el trabajo de auditoría se consideran las NIAs, de 500 a 599 donde se establecen; la ampliación del principio básico relacionado con la evidencia suficiente y adecuada para llegar a conclusiones razonables en las que se basa la opinión del auditor.

La NIA 600, expresa que los papeles de trabajo deben documentarse con los componentes examinados por otros auditores, también la 610 en su contenido trata sobre procedimientos para evaluar el trabajo de un auditor interno, posteriormente a ser utilizados; la 620 sobre el uso del trabajo de un experto.

Las pautas proporcionadas a los auditores sobre la forma y contenido del informe son abordadas en la NIA 700. Las NIAs de la 720 a 810, contienen orientaciones sobre otra información en documentos de estados financieros auditados, sobre el dictamen del auditor sobre trabajos de auditoría con propósitos especiales, examen de información financiera proyectada.

3.6.2 Norma de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS)

3.6.2.1. Concepto

Principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas están constituidas por un grupo de 10 normas adoptadas por el American Institute Of Certified Public



Accountants y que obliga a sus miembros, su finalidad es garantizar la calidad de los auditores.

Las normas tienen que ver con la calidad de la auditoría realizada por el auditor independiente. Los socios del AICPA han aprobado y adoptado diez normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGA), que se dividen en tres grupos: Normas generales, Normas de la ejecución del trabajo y Normas de información o normas relativas al informe. (En la ilustración siguiente se muestran la clasificación de las normas de auditoría generalmente aceptadas)

CLASIFICACIÓN DE LAS NAGAS

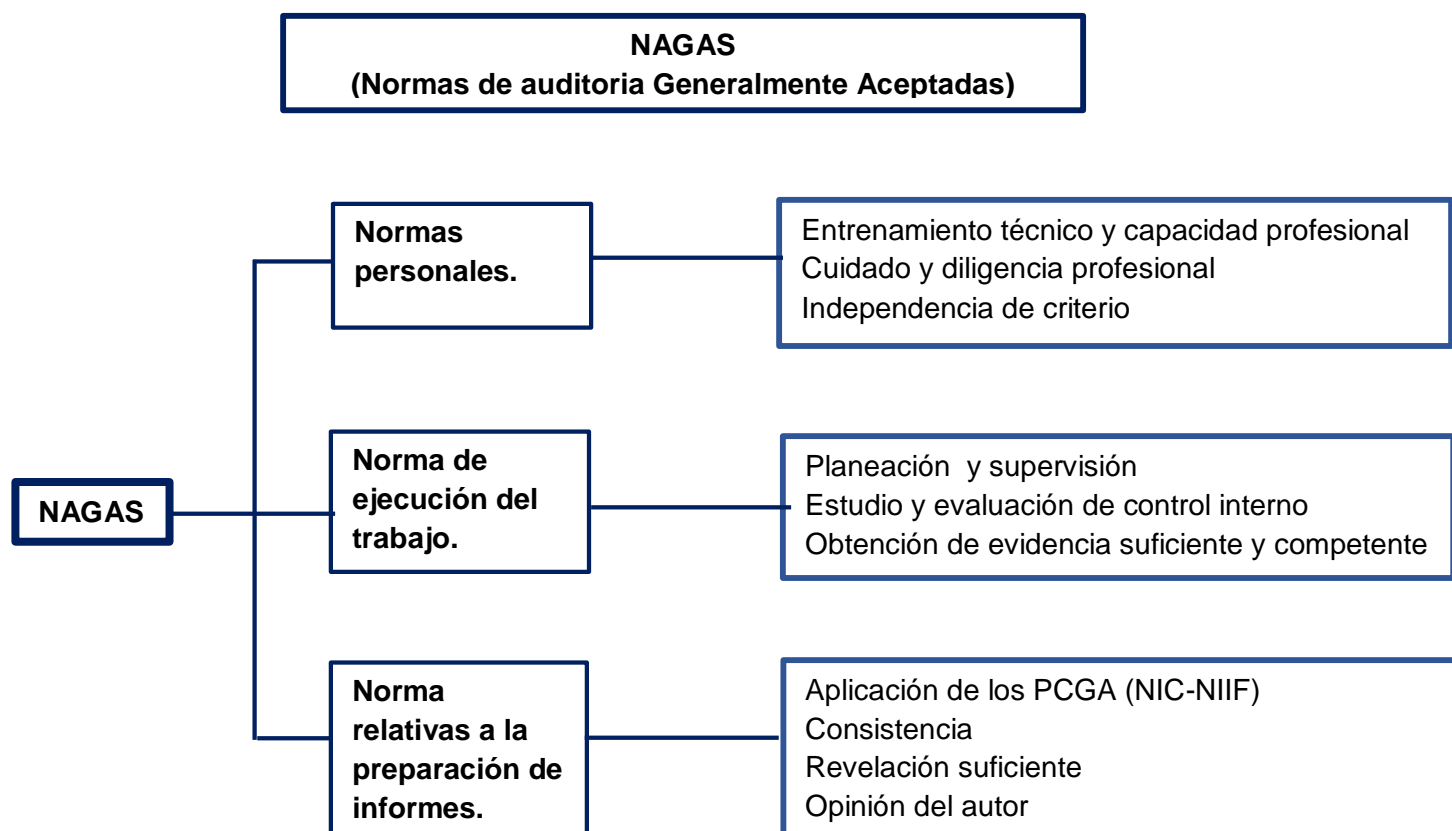


Ilustración 3: Clasificación de la Nagas



Ley 147

Ley General sobre personas jurídicas sin fines de lucro. En el Arto. 1, se expresa que esta ley tiene por objeto regular la constitución, autorización, funcionamiento y extinción de las personas jurídicas civiles y religiosas que sin fines de lucro existan en el país y de las que en el futuro se organicen. También en su arto.2, se establece que las asociaciones, fundaciones, federaciones y confederaciones, sin fines de lucro, sean civiles o religiosas, gozaran de personalidad jurídica una vez que llenen los requisitos establecidos en esta ley.

Según artículo 14 el Departamento de Registro y Control de Asociaciones del Ministerio de Gobernación será el encargado de la aplicación de esta Ley.

Registro y Control de Asociaciones

Objetivo:

Garantizar el registro y control del funcionamiento de las Personas Jurídicas sin fines de lucro existente en el país, nacional o extranjeras en base a la legislación vigente establecidas y las políticas emanadas por el Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional.

Funciones Específicas:

- ✓ Inscribir y asignar número perpetuo a las Personas Jurídicas sin fines de lucro.
- ✓ Supervisar el funcionamiento, de la Personas Jurídicas sin fines de lucro según lo establecido en la Ley 147 “Ley General sobre Personas Jurídicas sin fines de lucro”.
- ✓ Servir de mediador en los conflictos entre los miembros asociados, proponiendo soluciones a los conflictos suscitados, aplicando lo referido



al artículo 22 inciso b) de la Ley 147 “Ley General sobre Personas Jurídicas sin fines de lucro”, mediante Resolución Administrativa.

- ✓ Velar y controlar el cumplimiento de todas y cada una de las obligaciones señaladas en el artículo 13 de la Ley No. 147.
- ✓ Efectuar la legalización de libros de actas, de asociados y de contabilidad mediante el sello y rúbrica en los mismos por parte del Responsable del Departamento, que deben llevar las asociaciones, fundaciones, federaciones y confederaciones sin fines de lucro inscritas en el Registro del Departamento.
- ✓ Aplicar las sanciones a las entidades registradas en este Departamento conforme el artículo 22 de la Ley 147.
- ✓ Atender todos los trámites que soliciten las asociaciones y particulares, es decir extender los diferentes tipos de certificados y constancias según sea su petición.
- ✓ Evacuar las consultas que soliciten las diferentes Instituciones tales como: Asamblea Nacional, DGI, DGA, Ministerio de Relaciones Externas, Ministerio de la Familia, INSS, Ministerio Público, etc.
- ✓ Brindar un servicio eficaz y eficiente a las entidades registradas y al público en general.
- ✓ Revisar y validar las propuestas de reformas a los estatutos de las Asociaciones sin fines de lucro para su publicación en el Diario Oficial La Gaceta.
- ✓ Tramitar ante la Ministra, los recursos de apelación de multas impuestas por el Departamento de Registro y Control de Asociaciones y notificar la Resolución Ministerial al recurrente.
- ✓ Conformar, empastar y resguardar los libros de soporte de las nuevas inscripciones de las Asociaciones, Fundaciones, Federaciones y Confederaciones, Antecedentes

El Departamento de Registro y Control de Asociaciones sin fines de lucro se crea con la ley 147, “ley general sobre personas jurídicas sin fines de lucro”, con el



objeto de regular la constitución, autorización, funcionamiento y extinción de las personas jurídicas civiles y religiosas que existan en el país y en el futuro se organicen.

El departamento está contemplado dentro del Ministerio de Gobernación, con una oficina central que brinda servicio a todas las entidades inscritas en todos los departamentos de Nicaragua.

Dentro de sus actividades está la inscripción de entidades que tienen personería jurídica, la reforma de los estatutos de las entidades que lo solicitan, además de brindarles diferentes certificaciones y constancias, así mismo se les recepcionan todas las obligaciones que tienen con el departamento.

3.7. Recursos financieros

3.7.1. Concepto

Son los recursos, propios y ajenos, de carácter económico y monetario que la empresa requiere para el desarrollo de sus actividades.

- Recursos financieros propios: a) Dinero en efectivo b) Aportaciones de los socios (acciones) c) Utilidades
- Recursos financieros ajenos: a) Préstamos de acreedores y proveedores b) Créditos bancarios o privados c) Emisión de valores (bonos, cédulas, etc.)

Todos los recursos tienen gran importancia para el logro de los objetivos de la empresa. Del adecuado manejo de los mismos y de su productividad dependerá el éxito de cualquier empresa.

Entre los recursos financieros de la empresa, que necesita para su creación, desarrollo y expansión, pueden diferenciarse los fondos o recursos propios, que



asumen el riesgo de la gestión empresarial, constituidos por aportes de los socios, en dinero efectivo o acciones, y por las reservas (beneficios acumulados); y los recursos ajenos, provenientes de terceros, por ejemplo, de proveedores que otorgan mercadería a crédito y préstamos bancarios, por los cuales la empresa se obliga a rembolsar el capital y pagar intereses, a corto, mediano o largo plazo.

Estas ofertas de efectivo tienen lugar en el denominado mercado financiero donde las empresas pueden elegir el préstamo más flexible y con menor tasa de interés, y también el lugar donde colocar sus excedentes en depósito, percibiendo un interés en caso de no ser reinvertidos.

Los recursos financieros de las empresas en cuanto a su gestión, o movimiento de los fondos disponibles, están a cargo de un área específica, denominada de gestión financiera, que se ocupa de la liquidez de la empresa y de su rentabilidad. Es muy importante realizar un planeamiento financiero, que se convierte en un plan estratégico de cómo conseguir fondos y como invertirlos. (Luyo ,2013)

3.8. Inprhu-Estelí .

3.8.1. Antecedentes



INPRHU es un organismo no gubernamental de desarrollo, de inspiración cristiana, ecuménica y no confesional. El INPRHU Estelí, ha ejecutado programas y proyectos que aportan al mejoramiento de las condiciones de vida de las familias desde su participación organizada en la restitución de sus derechos.

En 1990 surge la representación del INPRHU-ESTELI, quien perfila su trabajo a la atención de niñez y adolescencia trabajadora. El proyecto de atención a niñas, niños y adolescentes trabajadores inicia con pocos recursos humanos y financieros. Al principio nuestro trabajo generó temor, desconfianza en la niñez y



sus familias, esto debido al poco conocimiento de los objetivos del proyecto que se estaba impulsando y al ambiente de desconfianza generalizado.

3.8.2. Misión

Promovemos la igualdad de oportunidades, la participación ciudadana y el ejercicio de los derechos fundamentales del ser, humano, de sus organizaciones y de la sociedad nicaragüense, desarrollando programas y proyectos alternativos de carácter educativo, investigativo, social y productivo.

3.8.3. Visión

Una institución sólida que goce del reconocimiento y valoración social por su aporte en el cumplimiento de los derechos humanos, particularmente los de la niñez, adolescencia y mujeres para un desarrollo humano y comunitario sostenible.

3.8.4. Objetivos institucionales

Contribuir al fortalecimiento de capacidades y competencias en la ciudadanía, para la reivindicación de sus derechos de cara a un desarrollo personal y comunitario sostenible con énfasis en niñez, adolescencia, juventud y mujeres.

Contribuir a la cohesión social y concertación de los sectores y actores locales para garantizar el cumplimiento de los derechos humanos desde la incidencia en espacios de toma de decisiones.

Contribuir al fortalecimiento institucional del INPRHU Estelí de cara a la sostenibilidad social y económica de su quehacer a través del permanente posicionamiento para la restitución de los derechos humanos, del desarrollo de procesos comunitarios con calidad y calidez y de una gestión transparente, eficiente y participativa. Programas del INPRHU Estelí.



3.8.5. Estructura organizativa

La misión-Visión, Objetivos y Programas institucionales son adoptadas por la Asamblea General, en la aprobación del nuevo Plan Estratégico y es informada de la implementación en la asamblea anual. La Asamblea también tiene la facultad de admitir nuevos miembros y elegir al Consejo Directivo.

El Consejo Directivo, integrado por cinco miembros, es el máximo órgano de autoridad institucional, y nombra al Director Ejecutivo, quien está a cargo de la dirección operativa y coordinación de la Programas y proyectos a nivel nacional, sujetos a control desde la sede nacional. A propuesta de este, el consejo nombra a los demás directores. El **apoderado generalísimo**, preside las sesiones de la asamblea general y del consejo directivo, delegándose en el director ejecutivo, bajo poder de administración, la dirección operativa, la coordinación y administración institucional.

El director ejecutivo, como Coordinador de toda la gestión administrativa que a nivel nacional desarrolla el INPRHU, convoca, para los efectos de coordinación operativa, a los/as Directores/as de los Programas a lo/as directores/as de las Delegaciones Departamentales, al Director Administrativo Financiero y al Presidente del Consejo Directivo (o a quien el delegue), constituyendo un comité Ad-Hoc de Coordinación Nacional que se reúne dos o tres veces al año para darle seguimiento al plan estratégico del INPRHU.

El consejo directivo hace en las instancias territoriales una delegación funcional y operativa, con capacidad para emprender iniciativas y gestionar recursos. Informan al Presidente del Consejo Directivo y al Director Ejecutivo sobre la marcha de los proyectos y programas, coordinado acciones que complementan y racionalizan lo recursos cuando se requiere intervenciones institucionales.



3.9 Herramientas administrativas

Para el logro de la integración de los diferentes ámbitos de actuación las organizaciones se apoyan en herramientas administrativas para la toma de decisiones como los Sistemas de Control de Gestión (SCG) para decisiones de control y de la Planificación Estratégica para las decisiones estratégicas. Las decisiones resultantes son las que se enmarcan en la dirección estratégica asegurando la sostenibilidad de la organización. Toma en cuenta la correcta formulación, implantación y control de la estrategia, además de los cambios que pueda sufrir la estructura organizacional a consecuencia de esta.

La planificación estratégica permite a las organizaciones identificar lo que quieren lograr y como lo van a conseguir. Apoya la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Las herramientas administrativas para la planificación estratégica de apoyo a las decisiones estratégicas más utilizados: Análisis de la industria (5 fuerzas de Porter), Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), Cadena del valor, Estudios de Mercado. Árboles de decisión, Simuladores, Análisis Estadístico

Los sistemas de control de gestión (SCG) se aseguran de alcanzar los objetivos de la organización, considerando todas las áreas de influencia, como funcionan: garantizan que las personas implementen las estrategias formuladas por los directivos alineando los objetivos individuales con el fin de que contribuyan a los objetivos organizacionales. La planificación contiene objetivos, indicadores, metas y personas responsables; un alineamiento vertical de los objetivos para lograr la rentabilidad (dueños) y un alineamiento horizontal para satisfacer los requerimientos del cliente. El cumplimiento de las metas para cada indicador define la negociación de los compromisos de los colaboradores con el supervisor, permitiendo una



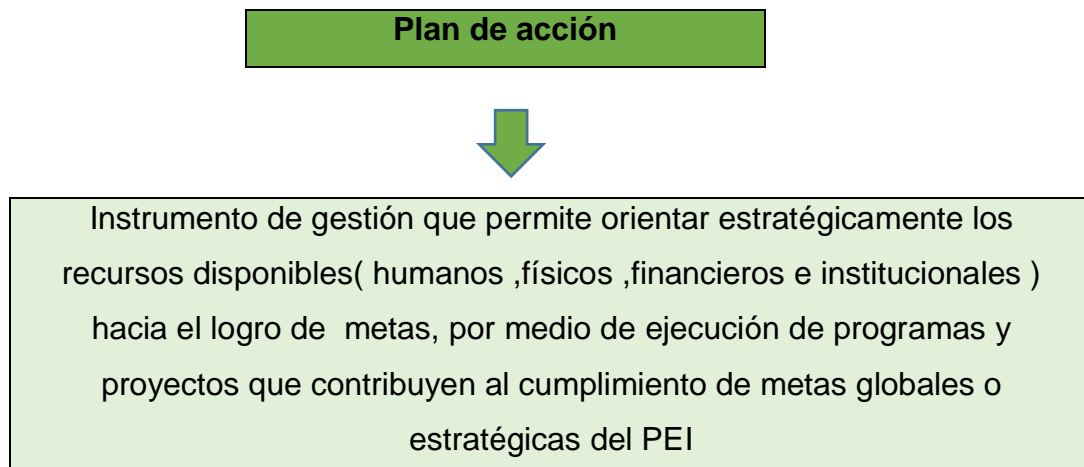
retroalimentación, y sirviendo de base para el establecimiento de un sistema de incentivos.

Las herramientas administrativas de SCG más utilizados son: Cuadro de Mando Integral (CMI), Presupuestos, Estados Financieros, Reingeniería de Procesos y Precios de Transferencias, SixSigma, Sistemas ABM (Activity Based Management)-Costeo ABC (Activity Based Costing), Calidad Total (TQM Total Quality Management).

3.9.1 Plan de acción

3.9.1.1 Concepto

Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.



Dentro de una empresa, un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los responsables que se



encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.

En cualquier empresa que se quieran lograr alcanzar unos resultados concretos se hace necesario no sólo organizar unos planes de acción generales sino también otros muchos más específicos que se establezcan por departamentos como, por ejemplo, en los de gerencia, comercialización o administración financiera.

El plan de acción propone una forma de alcanzar los **objetivos estratégicos** que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta.

En concreto podemos determinar que todo plan de acción debe conformarse por los siguientes apartados de cara a lograr alcanzar los objetivos o fines establecidos: estrategias a seguir, los programas que se pueden emplear, las acciones inmediatas que se pueden llevar a cabo, los recursos necesarios para cometer las mismas, la fecha de inicio y finalización de aquellas y también quién se encargará de ejercer como responsable.

Estos planes no sólo deben incluir qué cosas quieren hacerse y cómo; también deben considerar las posibles restricciones, las consecuencias de las acciones y las futuras revisiones que puedan ser necesarias.

No menos importante es determinar el hecho de que una vez que se ha configurado el citado plan es determinante el implementar el mismo. Y para ello hay que tener en cuenta una serie de criterios o elementos que serán fundamentales a la hora de que aquel sea realmente efectivo y consiga satisfacer las necesidades marcadas. Así, más concretamente, entre aquellos se encontraría la motivación, los procesos de control, la evaluación directiva y la compensación.



Los expertos en la materia, además de todo lo subrayado, también están de acuerdo en afirmar el hecho de que cuando se decide poner en marcha uno de estos mencionados planes de acción es vital revisarlo con cierta frecuencia. Más exactamente determinan que lo ideal para ir viendo los resultados y la efectividad es ir revisándolo semanalmente o como mucho cada quince días.

El control del plan de acción tiene que realizarse tanto durante su desarrollo como al final. Al realizar un control en medio del plan, el responsable tiene la oportunidad de corregir las cuestiones que no están saliendo de acuerdo a lo esperado. En cuanto al control tras su finalización, el objetivo es establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos.

Un ejecutivo o dirigente que se maneja sin un plan de acción perderá tiempo ya que necesitará examinar cada paso para descubrir si marcha en la dirección Correcta.

Como elaborar el plan de acción

El plan de acción es un trabajo en equipo, por ello es importante reunir a los demás trabajadores comunitarios y a los miembros de la comunidad y formalizar el grupo llamándolo “Comité de planeamiento” u otra denominación.

El plan lleva los siguientes elementos.

- *Que se quiere alcanzar (objetivo)*
- *Cuánto se quiere lograr (cantidad y calidad)*
- *Cuándo se quiere lograr (en cuánto tiempo) En dónde se quiere realizar el programa (lugar)*
- *Con quién y con qué se desea lograrlo (personal, recursos financieros)*
- *Cómo saber si se está alcanzando el objetivo (evaluando el proceso)*
- *Cómo determinar si se logró el objetivo (evaluación de resultados)*

Los planes de acción solo se concretan cuando se formulan los objetivos y se ha seleccionado la estrategia a seguir.



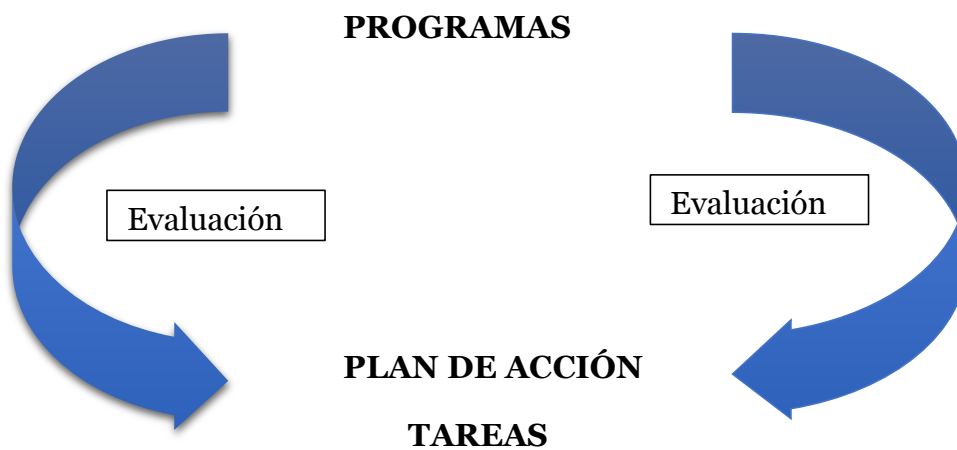
Para la elaboración del plan es importante identificar las grandes tareas y de aquí desglosar las pequeñas.

Además de lo planteado anteriormente se recomienda utilizar un “cuadro de plan de acción” que contemple todos los elementos.

ACTIVIDADES	CUANTO	TIEMPO	LUGAR	RECURSO	SEGUIMIENTO	LOGRO

 = CONCLUSIÓN

El plan de acción es un instrumento para la evaluación continua de un programa. Es a su vez la representación real de las tareas que se deben realizar, asignando responsables, tiempo y recursos para lograr un objetivo





IV. PREGUNTAS DIRECTRICES

¿Los informes de auditoría cumplen con los requisitos adecuados en su elaboración de tal forma que contribuyan a brindar valor agregado a la auditoría?

¿Los resultados de las auditorías han contribuido al logro de la eficacia, eficiencia y economía de la institución?

¿Cómo han incidido los informes de auditoría en la maximización de los recursos financieros del INPRHU –ESTELI?

¿Se establecen planes de acciones en la institución dirigidos al cumplimiento de las recomendaciones orientadas por los auditores a través de los informes?



V. DISEÑO METOLOGICO

5.1. Enfoque de la investigación

Este estudio es una investigación científica con un enfoque cualitativo con algunos elementos de tipo cuantitativos. A través del enfoque cualitativo se realizan aspectos narrativos de los procesos aplicables de auditoría objeto de estudio, estos se realizarán mediante entrevistas abiertas y a través revisión documental, se utilizará como método predominante la inducción. Al respecto señala Hernández, Fernández & Baptista (2006) que las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas

Según (Hernández,y otros 2006) la investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones. De aquí, que lo cualitativo (que es el todo integrado) no se opone a lo cuantitativo (que es sólo un aspecto), sino que lo implica e integra, especialmente donde sea importante.

Con respecto a los elementos cuantitativos se utilizará la entrevista como técnica de recolección de datos con el objetivo de indagar la funcionalidad del control interno de la institución objeto de análisis para llegar a establecer conclusiones aplicando método deductivo el cual es señalado por Hernández, Fernández & Baptista (2006) como el método en el cual la teoría es generada a partir de comparar la investigación previa con los resultados del estudio.

5.2. Tipo de investigación según el alcance y el tiempo de realización

A manera de bordar más específicamente los aspectos que definirán este trabajo se aborda lo siguiente:

a)-**De acuerdo a su nivel de conocimiento** es una Investigación descriptiva: Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra



caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio. , puede servir de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad. Consta la correlación de variables. En el caso a investigar se pretende extraer información sobre la incidencia que la utilidad o valor agregado de las auditorías de gestión ejercen sobre la maximización recursos haciendo una descripción paso a paso de los elementos que integran el proceso de auditoría de gestión y se hace análisis del valor agregado de ésta en las organizaciones.

b)-**Según el alcance**; es una investigación Aplicada: el problema objeto de la investigación científica surge directamente de la práctica social y genera resultados que son aplicables de manera inmediata. En el caso analizado se pretende dar solución al problema planteado de forma inmediata

Según la profundidad de la investigación será del tipo no experimental, debido a que se observan fenómenos tal a como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Como señalan Kerlinger y Lee (2002) "En la investigación no experimental no es posible la manipulación de variables o asignar aleatoriamente a los participantes o los tratamientos" (Hernández, Fernández & Baptista (2006).

Según el tiempo estipulado con respecto al proceso de desarrollo esta investigación es de corte transversal porque se realizará en un período de tiempo año 2014. Los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Los diseños transaccionales descriptivos se plantean como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta(n) una o más variables.

5.3. Población y muestra

Una población es un grupo de elementos o casos, ya sean individuos, objetos o acontecimientos que se ajustan a criterios específicos y para los que



pretendemos generalizar los resultados de la investigación (McMillan y Schumacher, 2005)

La población

La población de esta investigación está representada como un todo el INPRHU de Estelí y sus diferentes áreas donde se coordinan y ejecutan sus operaciones, donde existen un total de 56 trabajadores desglosados de la siguiente manera:

- ✓ Equipo de dirección: 2
- ✓ Área administrativo : 6
- ✓ Equipo técnico : 7
- ✓ Promotores sociales: 30
- ✓ Voluntarios / cooperantes :11

Para complementar el estudio se toma como soporte la documentación existente que está debidamente almacenada en físico y de forma digital en carpetas, la información corresponde a comprobantes, recibos, presupuestos, registros contables en los libros, informes de auditoría, plan estratégico manual de control interno manual organizativo, informes de proyectos, etc.

Muestra: N° de Áreas evaluadas que se sometieron a la auditoría de gestión contable administrativa.

El método de muestreo a utilizar será el muestro no probabilístico por conveniencia o intencional. Según este tipo de muestreo los elementos de la muestra son escogidos por decisión personal de investigador o por conveniencia y facilidad de acceso.

El muestreo no probabilístico es una técnica de muestreo donde las muestras se recogen en un proceso que no brinda a todos los individuos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados.



El muestreo intencional:

Se usa cuando las unidades de análisis y/o información son informantes clave (conoce algo, vivió algo, etc.) o bien cuando se recurre a casos "típicos" en una determinada problemática

5.4 Métodos y técnicas para la recolección de datos

5.4.1. Métodos teóricos

Estos métodos se basan en la utilización del pensamiento en sus funciones de deducciones, inducciones, análisis, síntesis en el que el pensamiento va lo general a lo particular o inverso. En este estudio se hará uso de los siguientes procesos del pensamiento: análisis, síntesis deducción e inducción

Los métodos teóricos de investigación se aplican durante el proceso de explicación, predicción, interpretación y comprensión de la esencia del objeto (conocimiento racional).

Ellos permiten la conceptualización de los datos empíricos, revelan las relaciones esenciales del objeto de investigación (no observables directamente, o sea, invisibles en el contexto sensorial) y participan en la etapa de asimilación profunda de hechos, fenómenos y procesos, así como en la construcción del modelo y la hipótesis de la investigación.

El método deductivo es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera. El método deductivo logra inferir algo observado a partir de una ley general.



La Inducción como método es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones.

Los conceptos de análisis y síntesis se refieren a dos procesos mentales o actividades que son complementarias entre sí, nos sirven para el estudio de problemas o realidades complejas.

El análisis consiste en la separación de las partes de esos problemas o realidades hasta llegar a conocer los elementos fundamentales que los conforman las relaciones que existen entre ellos.

La síntesis, se refiere a la composición de un todo por reunión de sus partes o elementos que se puede realizar uniendo las partes, fusionándolas u organizándolas de diversas maneras.

5.4.1. Métodos empíricos

Los métodos empíricos de investigación tienen el propósito de estudiar las características y relaciones esenciales del objeto que son accesibles directamente desde la percepción sensorial (conocimiento sensorial). En general se emplean en la investigación tradicional en un primer momento durante la etapa de acumulación de la información empírica a partir de datos, hechos, testimonios, etc., y finalmente se usa en el proceso de comprobación de la hipótesis y en general de validación de nuevos conocimientos. En este caso se empleará la *entrevista* como método empírico.

Se empleará además la *revisión documental* como otra técnica más del proceso de recolección de datos. En este caso se realizará análisis del informe de auditoría, plan estratégico, manual de control interno, manual organizativo, informes de proyectos, otros.

A continuación una breve descripción de cada uno



Revisión de documentos.

Es una técnica de revisión y de registro de documentos que fundamenta el propósito de la investigación y permite el desarrollo del marco teórico y/o conceptual y aborda todo paradigma investigativo por cuanto hace aportes al marco teórico y/o conceptual (Mendez, 2009)

Entrevistas

Según Silvia F, y Pelachano (1979) la define de la siguiente manera “es una relación directa por la vía oral, se plantean unos objetivos claros y prefijados y al menos por parte del entrevistador con una asignación de papeles diferenciales entre el entrevistador y el entrevistado, lo que supone una relación simétrica.

La entrevista que se aplicó está conformada por una guía de preguntas abiertas dirigidas a la Directora general INPRHU-Estelí, Administradora general, Contador general y Coordinadora de Programas y proyectos con el objetivo de obtener información de interés sobre la importancia del desarrollo de las auditorías de gestión en la institución, información que se obtendrá a través del análisis del Informe de la auditoría previo valoración de los resultados plasmados en este.

Trabajo de campo

Esta investigación se basa en la recolección de información para determinar el valor agregado de la auditoría de gestión para lograr la maximización de los recursos financieros que los organismos donantes le proveen al INPRHU –Estelí como institución ejecutora de los proyectos sociales. Esta información se obtendrá por medio de técnicas como entrevistas y revisión de documentos.

Elaboración del informe final

En esta etapa se procesará y analizará la información obtenida con la implementación de los instrumentos a cada colaborador participantes en las



entrevistas, logrando así diseñar y tabular los gráficos para la presentación de resultados, conclusiones y recomendaciones finales.

_ Plan de análisis de resultados:

Análisis estadístico

La estadística es la ciencia que trata de la recopilación, organización, presentación análisis e interpretación de datos numéricos, con el fin de realizar una forma de decisión más efectiva (Mason, 2006).

Análisis cualitativo

Estudia especialmente los significados de las acciones humanas y de la vida social. Utiliza la metodología interpretativa a través de la interacción. Busca llegar al conocimiento desde adentro por medio del entendimiento y el uso de la empatía y tiende a ser más inductivo que deductivo. Se implicó el procedimiento para análisis de datos cualitativos para los indicadores de las variables mediante las opiniones de las personas entrevistadas.

Plan de recolección de datos:

“La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas e instrumentos que pueden ser utilizados para desarrollar los sistemas de información” (Yuni & Urbano, 2006)

Implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico, detallando adecuadamente las técnicas, instrumentos, procedimientos y tiempo.

Para la recolección de datos de esta investigación se planificó una serie de técnicas e instrumentos adecuados para el estudio en cuestión, a continuación se detalla:



La entrevista

Se refiere a la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y los sujetos de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto” (Ortez, 2000)

Con la entrevista se garantizó recopilar la información cualitativa sobre los indicadores de estudio, de forma tal que dignifican los resultados de la investigación.

Se entrevistó a la Directora INPRHU-Estelí Contadora general, Administradora general y Coordinadora de Programas y Proyectos. El procedimiento aplicado para la aplicación de estas entrevistas fue personal entre investigador y entrevistado. El personal entrevistado brindó una gran cantidad de información la cual nos sirvió como base científica y necesaria para la realización de eta trabajo.

Proceso de validación de instrumentos

Toda medición o instrumento de recolección de datos debe de reunir tres Requisitos esenciales, confiabilidad, validez y objetividad.

Confiabilidad es el grado en el que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes.

La confiabilidad se refiere al grado en que le instrumento es permeable a la influencia de los riesgos y tendencias de los investigadores que lo administran, califican e interpretan. (Hernández Sampieri, Fernández Collado Baptista Lucio, 2006).

La validez, en términos generales se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

Tomando en cuenta los requisitos anteriores se le solicitó a través de un carta de solicitud de validación de instrumentos (**ver anexo N° 5**) el apoyo a tres (3)



maestros para que realizaran la valoración y sugerencias a los instrumentos aplicados en el estudio.

Esta validación fue de mucha importancia ya que permitió realizar las correcciones a los instrumentos utilizados en el estudio y que fueron sugeridas por los maestros los que se detallan a continuación:

- ✓ MSc. Juan Carlos Benavides - Master en contabilidad con énfasis en auditoría quien laboró como responsable de Recursos Humanos de la empresa Drew Estate Nica S.A hoy Drew Estate Tobacco company S.A
- ✓ MSc. Jeyling Alfaro Master en contabilidad con énfasis en auditoría
- ✓ MSc. Magdania Vindell Betanco Master en contabilidad con énfasis en auditoría y actualmente desempeña el cargo de Administradora general de Farem- Estelí.

Por la experiencia de los maestros, se logró obtener grandes aportes, sugerencias y recomendaciones con las que se garantizó la factibilidad y viabilidad de la aplicación, validez y confiabilidad del contenido de los instrumentos así como, el valor e importancia de toda la investigación.

Así mismo, se hizo uso del análisis documental, en relación a esto Julio Piura (2008) dice, que en la investigación es importante aprovechar aquella información que puede estar disponible en documentos oficiales, informes y registros.





Operacionalización de Variables

Variable	Sub-Variable	Indicador	Pregunta	Escala	Instrumento	Dirigido a
Valor agregado Informes de auditoría	Calidad del informe	Estructura del informe	¿Conoce la estructura de los informes de auditoría?	Abierta	Entrevista Revisión documental	Directora contadora
		Cualidades del informe	¿Considera que el informe de auditoría muestra información útil, pertinente, exacta, oportuna, accesible, transparente?	Abierta	Entrevista Revisión documental	Directora
			¿Considere usted que la calidad del informe de auditoría contribuye para que la institución tenga oportunidades de mejora?	Abierta	Entrevista Revisión documental	Directora
	Valor agregado de las auditorías en las ONGs	Planificación de las auditoría	¿Cuál considera usted es el valor agregado auditoría de gestión en una ONG?	Abierta	Entrevista Revisión documental	Directora
			¿Está definido claramente que el valor agregado el informe contribuye para que la auditoría agregue valor a la organización?	Abierta	Entrevista Revisión documental	Directora – Contadora- Coordinadora
			¿Identifica las fases de la auditoría?	Abierta	Entrevista Revisión documental	Directora
			¿Qué expectativas espera de la auditoría a través del informe?	Abierta	Entrevista Revisión documental	directora
		Técnicas de auditoría	Conoce el alcance de la auditoría a través del informe? Enfoque holístico	Abierta	Entrevista Revisión documental	Directora - Contadora
			¿Las auditorías han colaborado al cumplimiento con éxito de su plan estratégico?	Abierta	Entrevista Revisión documental	Directora – Coordinadora de proyectos
			¿Cumple con los principios de la gestión de calidad?	Abierta	Entrevista Revisión documental	Directora
		Análisis y decisión	¿En el análisis de los hallazgos se observa enfoque hacia los procesos?	Abierta		Directora
		Reportes de auditorías	¿Los resultados de las auditorías confirman sus observaciones hacia las áreas críticas?	Abierta		Directora



Variable	Subvariable	Indicador	Pregunta	Escala	Instrumento	Dirigido a
Resultados del informe de auditoría	Hallazgos	Control interno	--¿Sabe que es un hallazgo de auditoría?	Abierta	Entrevista Revisión documental	Contadora
			--¿Se visualiza en informe de auditoría dictamen de control interno?	Abierta		Contadora - Administradora
			-¿Tiene la institución un organigrama funcional, Manual de funciones, Manual contable y control interno?	Abierta		Administradora
			-¿Se cumplen las políticas de control interno dirigido a lograr la eficiencia y eficacia de los recursos financieros?	Abierta		Directora – contadora -Administ
			-¿Se aplican las normas de control para las cuentas de los estados financieros?	Abierta		Contadora
		Cumplimiento legal	--¿Se visualiza en el informe de auditoría dictamen de cumplimiento legal?	Abierta		Administrador Contador
		Razonabilidad de los estados financieros	-¿Cuáles son los estados financieros que prepara?	Abierta		Contadora-Administradora
			--¿Se visualiza en informe de auditoría dictamen sobre la razonabilidad de los estados financieros?	Abierta		Contadora-Administradora
		Información contable financiera	¿Se cumplen las políticas de control interno dirigido a lograr la eficacia y eficiencia?	Abierta		Directora - Administradora
		Recomendaciones	-¿Se ponen en prácticas las recomendaciones que emiten los auditores en sus informes ?	Abierta		Contador directora y coordinadora de proyecto
			-¿Se les da seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones lpor parte de las firmas auditoras ?	Abierta		Contador directora y coordinadora de proyecto



Variable	Subvariable	Indicador	Pregunta	Escala	Instrumento	Dirigido a
Recursos financieros	Indicadores de Gestión	Cumplimiento de metas	¿Lleva un control del grado de avance de los proyectos? ¿Cómo se valúan los proyectos? ¿Cuál es el proceso aplicado en auditorías realizadas a la ejecución de los proyectos?	Abierta Abierta Abierta	Encuesta Revisión documental	Coordinadora de proyectos
		Eficiencia	¿Existen indicadores que permitan medir el nivel de eficiencia en los procesos?	Abierta	Entrevista	Coordinadora de proyectos Contadora Administradora
		Eficacia	¿Existen indicadores que permitan medir el nivel de eficacia en los procesos?	Abierta	Entrevista	
		Economía	¿Existen indicadores que permitan medir el nivel de economía en los procesos?	Abierta	Entrevista	



VI. ANÁLISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

Análisis de la Información

Los datos fueron procesados tomando en cuenta la información extraída de las entrevistas, y revisión documental, obteniendo a través de ello las respuestas sobre el tema contrastando la información con el marco teórico que sirvió de guía para el análisis de los resultados.

Para la síntesis y redacción de los resultados, se considera lo escrito por el Doctor Julio Piura López, en su libro Metodología de la Investigación Científica (Edición 2008), textualmente expresa: “Los resultados deberán redactarse siguiendo el orden de los objetivos específicos del trabajo, de tal manera que no se expresen de forma desordenada, que haga imposible una adecuada interpretación”.

A continuación se presentan los principales resultados que fueron obtenidos en el proceso investigativo en el Instituto de Promoción Humana INPRHU-Estelí.

6.1 Describir el valor agregado del informe de auditoría de gestión y los recursos financieros.

✓ Estructura de los informes de auditoría

Cada auditoría de gestión culmina en un informe por escrito que es puesto en conocimiento de la entidad auditada. Por ello, la aceptación del informe por parte de los funcionarios de la entidad examinada dependerá de su calidad. Los objetivos del informe para cada auditoría deben estar definidos apropiadamente, tan pronto como sea posible, al igual que su estructura.

Con relación a calidad de los Informes se considera un primer aspecto: la **estructura que este debe contener**. Según Módulo Informes de auditoría (Vindell, 2015) expresa que en la estructura de los informes los Dictámenes son la parte



fundamental de estos. Por lo general todo informe de esta naturaleza constará de dos (2) partes: El dictamen y los estados financieros vinculados al dictamen con sus notas respectivas o los registros contables y operativos con sus notas respectivas. Cuando se haya examinado "Información Complementaria" a los estados financieros, también se acompañará un dictamen a dicha información complementaria.

En relación a este aspecto se pregunta a directora del INPRHU sobre el conocimiento de la estructura de los informes de auditoría, expresa mediante entrevista realizada que el informe que los auditores les presentan es Informe sobre cumplimiento de Control Interno, hallazgos y recomendaciones, sin embargo a este respecto la contadora nos expresa: “Viéndolos tangiblemente tienen estructura definida que según mis conocimientos adquiridos por mi experiencia me permiten tener una percepción clara sobre los requerimientos del informe y por tanto si cumple con los aspectos relevantes que debe tener el informe.”

Al realizar una revisión del informe presentado por la directora, este contiene los apartados siguientes: dictamen de auditor independiente, estados de activo y patrimonio, estado de ingresos gastos y efectivo disponible:,notas a los estados financieros,antecedentes y objetivos del programa N° **065400** denominado Mejorando mi vida y mi comunidad , políticas contables significativas,comparativo de ejecución presupuestaria ,ingresos por transferencias de fondos, conversión y distribución monetaria de las transacciones, Informe de Control Interno y se concluye el informe con una descripción de los hallazgos encontrados y resultados del seguimiento a la implementación de las recomendaciones de auditoría del informe de gerencia.

Se considera de importancia que después de haber analizado los elementos claves del informe mencionados anteriormente se visualiza que el informe cumple con los requisitos teóricos y con las disposiciones legales tales como las **NIAS** y



NAGAS, pero hay omisión del dictamen referido al cumplimiento de los términos del convenio de cooperación, leyes y regulaciones aplicables, limitaciones al alcance y desviación de Normas Internacionales Contabilidad.

✓ **Cualidades del informe**

Otro de los aspectos a tomar en cuenta son las **cualidades comunes** en la forma de preparación y presentación de todo informe de Auditoría.

Según (Vindell, 2015) existen algunas cualidades comunes a la forma de preparación y presentación de todo informe de Auditoría, ellas son: utilidad, oportunidad, exactitud, objetividad, claridad, concisión, suficiencia y el tono constructivo.

En consulta con directora a través de la entrevista se le plantea si ella considera que el informe de auditoría de gestión muestra información de calidad, pertinente, veraz, oportuna, accesible, transparente, respondió que sólo con el hecho de existir ese documento valioso tanto para la firma auditora como para la organización debe tener la calidad requerida para el caso, está claro que nosotros como institución hemos considerado que los que practican el ejercicio contable y más en auditoría tiene que demostrar su desempeño profesional a través del informe que emiten de tal manera que no fuese así las auditorías no tendrían razón de ser, siempre hemos puesto en práctica lo manifestado en los informes esto se concreta en la ejecución de proyectos que se han desarrollado durante todos estos años en que ha estado operando la institución.

En referencia sobre si mediante el informe que la calidad del informe de auditoría contribuye para que la institución tenga oportunidades de mejora explica la directora que como la vida de la institución dependen de la cooperación externa y estos exigen calidad; por tanto la firma auditora contratada para realizar



esta función debe cumplir con los requisitos previamente establecidos y uno de ellos que el informe que ellos nos proporcionan debe contener toda la información relevante observada en el desarrollo de la auditoría, emitir las conclusiones, las recomendaciones pertinentes, independientemente que los resultados obtenidos se hayan previamente comunicado de forma verbal y posteriormente de forma escrita y estos posteriormente son analizados de forma exhaustiva por todo el equipo encargado, se siguen procedimientos adecuados y lógicos para salir excelente.

Se considera necesario que para que el informe de auditoría refleje las cualidades y cumpla con los objetivos para el cual fue diseñado debe responder a las interrogantes: ¿Contiene toda la información necesaria? ¿Se facilita en el tiempo adecuado? ¿La información disponible que contiene es la más reciente? ¿Puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas? ¿Los datos son correctos? Está estructurado siguiendo las normas establecidas para ello? Estas y otras más se responden mediante el informe que le dé salida al cumplimiento de los objetivos de la auditoría, de esta forma incidirán directamente en la consecución de los objetivos de la entidad auditada.

A continuación mediante los siguientes esquemas se reflejan claramente las características de informe de auditoría con valor agregado.

Informar con veracidad de hechos evaluados	Convencer al auditado del contenido presentado	Hacer recomendaciones apropiadas	Presentar alternativas

Tabla N° 1 Objetivos del informe de auditoría



Comunicación	Finalidad
Directo	Oportuno
Persuasivo	Constructivo y de apoyo
Contundente y preciso	Orientado a resultados y con reconocimientos
Atractivo	Identificado con la evaluación solicitada

Tabla N° 2 Estándares de calidad en el informe de auditoría

(Sotomayor, 2008) Evidencia que el informe de auditoría como producto terminado debe tener la calidad suficiente para responder a las exigencias de la alta gerencia y los objetivos deben cumplir con los estándares de calidad, los cuales se refieren a dos aspectos básicos: la comunicación y la finalidad.

Ambos autores coinciden que para que el informe de auditoría de gestión tenga valor agregado debe cumplir con las características antes descritas.

Como base complementaria a lo planteado teóricamente con relación al primer objetivo se hará una breve descripción sobre el contenido del informe de auditoría perteneciente la ONG INPRHU Estelí para contrastar lo teórico referente al estructura del informe y la estructura del informe de auditoría del INPRHU-Estelí

El informe contiene en su estructura lo siguiente:

1- Dictamen de auditor independiente

a-**Título:** Dictamen de auditor independiente

b-**Destinatario:**

Salil Badhwar, CIA

Manager, Internal Audit
Christian Children's Fund of Canada
1200 Denison Street
Markham, Ontario, L3R 8G6



En este caso el destinatario es el organismo donante, una vez revisados por ellos se regresa a la institución en físico y digital.

c- Párrafo Introductorio

Se identifica el título de cada uno de los estados financieros auditados.

Hemos auditado los Estados Financieros adjuntos del, Instituto de Promoción Humana (INPRHU), Estelí, Programa No.065400, que comprenden el Estado de Activo y Patrimonio al 31 de marzo de 2015, así como el Estado de Ingresos, Gastos y Efectivo Disponible, por el año comprendido entre el 01 de abril de 2014 al 31 de marzo de 2015, patrocinado con recursos del Fondo Cristiano Canadiense para la Niñez (CCFC). Así como un resumen de las políticas contables significativas y otras notas explicativas

-Declaración de Responsabilidad de la Administración por los estados financieros

La Administración del Programa, es responsable de la preparación y presentación razonable de estos estados financieros de conformidad con la base de efectivo modificada, la cual es una base comprensiva de contabilidad, diferente de la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF-PYME) tal como se describe en la Nota 2ª, y del control interno que el Programa determinó necesario para permitir la preparación de estados financieros libres de errores significativos, debido a fraude o error.

d- Párrafo de alcance (este va inmerso en la declaración del auditor)

Declaración de Responsabilidad del Auditor

Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre estos Estados Financieros con base en nuestra auditoría, la cual fue realizada de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría y requisitos de auditoría de la Oficina Central del Fondo Cristiano Canadiense para la Niñez, en Toronto Canadá. Dichas normas exigen que cumplamos con requerimientos éticos, así como que



planifiquemos y llevemos a cabo la auditoría para obtener seguridad razonable sobre si los estados financieros están libres de errores significativos.

Una auditoría implica realizar procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los montos y revelaciones en los estados financieros. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del auditor, incluyendo la evaluación de los riesgos de errores significativos de los estados financieros, ya sea por fraude o error.

Al hacer esta evaluación de riesgos, consideramos el control interno relevante para la preparación y presentación razonable de los estados financieros por el Programa, con el fin de diseñar los procedimientos de auditoría que sean apropiados en las circunstancias, pero no para expresar una opinión sobre la efectividad del control interno del Programa.

Una auditoría también incluye una evaluación de lo apropiado de las políticas contables utilizadas y de las estimaciones contables hechas por la Administración, así como una evaluación de la presentación general de los estados financieros en su conjunto.

Consideramos que nuestra auditoría contiene evidencias de auditoría suficiente y adecuada para proporcionar una base razonable para sustentar nuestra opinión.

e- Párrafo de Opinión:

En nuestra opinión, los Estados Financieros presenta razonablemente en todos sus aspectos importantes el estado de activo y patrimonio, del Instituto de Promoción Humana, Estelí, Programa No.065400, al 31 de marzo de 2015 y los ingresos, gastos y efectivo disponible, por el año comprendido entre el 01 de abril de 2014 al 31 de marzo de 2015, de conformidad con la base de efectivo modificada, la cual es una base comprensiva de contabilidad, diferente de la Norma



Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF-PYME), tal como se describe en la Nota 2a.

6- Firma auditora

Huembes Mendoza & Asociados.

Alejandro Mendoza

C. P.A.

Licencia N° 1312

7- Lugar y fecha del dictamen

Managua, Nicaragua Junio 26, 2015.

Según los elementos del dictamen mencionados se concluyen según la NIA 700 el dictamen del auditor cumple con los requisitos de presentación del dictamen.

Se ha descrito los elementos que pertenecen al dictamen .Los demás elementos del informe se describen a continuación.

2-Estado de Activo y Patrimonio al 31 de marzo de 2015.

Este presenta la información referente a activos con que cuenta el programa ejecutado así como el pasivo que representan sus obligaciones con terceros, sus unidades monetarias se expresan en córdobas.

3-El Estado de Ingresos, Gastos y Efectivo Disponible

En este estado se presentan los ingresos y egresos obtenidos por el programa ejecutado (Programa 065400)

4-Notas a los estados financieros

Estas notas tienen los siguientes apartados:



4.1-Antecedentes y objetivos:

Se enfoca en la fecha en que **INPRHU** a nivel nacional se instituye al igual menciona que en 1990 inicia labor de esta institución ejecutando proyectos expresados en su propósito el cual dice : Su propósito es trabajar con los sectores más vulnerables de la sociedad, promoviendo la defensa de los derechos humanos de las personas específicamente los derechos de los niños, niñas y adolescentes que trabajan, viven en la calle, o son víctimas de violencia intrafamiliar, explotación sexual comercial, explotación laboral, consumo de drogas o problemas con la justicia.

4.2.-Políticas contables significativas:

Se presentan las principales políticas contables tales como: *Base de presentación, Reconocimiento de los Ingresos Período Fiscal, Moneda, Laboral.* Cada una de ellas se describe en el informe

4.3. Efectivo en bancos

Refleja el efectivo en bancos en moneda extranjera

4.4.-Comparativo de ejecución presupuestaria

Se establece la relación comparativa entre el presupuesto autorizado y los gastos reales imputados en el año fiscal finalizado el 31 de marzo del 2015

4.5- Ingresos por transferencias de fondos

Se establecen las transferencias acreditadas en la cuenta corriente en moneda extranjera #100-301270-7 del Banco de Finanzas (BDF), en el periodo fiscal 2014-2015.

5.-Observaciones relacionadas con el Control Interno y Procedimientos contables

Mediante estas observaciones el auditor valora el sistema de control interno a través del cual establece las bases de confiabilidad para determinar la naturaleza,



oportunidad y alcance de otros procedimientos de auditoría necesarios para expresar la razonabilidad de los estados financieros.

6.-Notas a los estados financieros (descripción de hallazgos)

En este apartado se realiza las descripciones de los hallazgos encontrados durante la auditoría

7- Resultados del seguimiento a la implementación de las recomendaciones de Auditoría del informe de gerencia

Se incluyen cuadro de recomendaciones anteriores, el cual se presenta en indicador: **Recomendaciones**

No se incluye Informe sobre aspectos de cumplimiento legal

No se observa en el informe limitaciones al alcance y desviación de Normas Internacionales Contabilidad

6.2. Identificar el valor agregado de los resultados del informe de auditoría de gestión en los recursos financieros del Instituto de Promoción Humana INPRHU-Estelí.

6.2.1 Valor agregado de las auditorías en las ONGs

✓ Planificación de las auditorías

En relación la pregunta sobre cuál considera es el valor agregado que una auditoría de gestión conlleva en una ONG mediante entrevista a directora de la institución INPRHU revela que las auditorías practicadas han contribuido a que esta ONG al igual INPRHU a nivel nacional está en proceso de fortalecimiento institucional a fin de poder continuar en el proceso de gestión como organismo único, que nos vean como organismos sólido retomando nuestros orígenes y como parte de las acciones y como reto es lograr la certificación por parte de los organismos destinados a realizar esa valoración mediante la cual se da fe de la



credibilidad de la buena actuación y por tanto seguimos operando, es lógico reconocer que hemos superado tanto debilidades como amenazas convirtiendo a la ONG como una de la más competitivas de las empresas del tercer sector.

De igual manera al momento de indagar sobre si está definido claramente que *el valor agregado del informe contribuye para que la auditoría agregue valor* a la organización se entrevistó a contadora, directora y ambas argumentan que lo nuevo y novedoso que ellos han experimentado es que en el informe revela como trabaja la institución sobre todo en lo relacionado a recursos financieros los cuales son destinados a la ejecución proyectos sociales. Este actuar de la auditoría y reflejado en el informe nos permite tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas de la institución, por el solo hecho de la realización de una auditoría en una empresa sea cual fuere esta entraña en sí misma un cierto valor agregado. Este mismo se refleja mediante la comunicación de resultados a través del informe.

Se entrevistó a coordinadora de proyecto y ella comenta Si *este* cumple con la calidad requerida tiene ese valor agregado y por tanto a través de este la institución cumple con las recomendaciones entonces sí la auditoría ha agregado valor a la organización.

Al respecto algunos autores expresan que es vital que el Equipo de Auditoría haya logrado, como producto de su trabajo, precisar las principales causas de cada una de las desviaciones. Asimismo, deberá evaluar si las causas de algunas desviaciones están relacionadas entre sí. Por tanto, debemos desterrar definitivamente equivocada idea que los resultados de una auditoría deben ser medidos por el número de responsabilidades civiles o penales que identificamos y por el número de los respectivos Informes Especiales que emitimos; lo que realmente importa es cuánto contribuye nuestro Informe de auditoría para mejorar la organización y funcionamiento de la entidad auditada.



En entrevista realizada a la directora de la institución en relación a identificar las fases que definen una auditoría de gestión ella expresó: “Una auditoría en la institución inicia con los pasos siguientes:

- ✓ Se inicia con la planificación de objetivos dimensionando la magnitud de la auditoría que se pretende realizar en la empresa.
- ✓ Luego deberá definirse el tipo de auditoría si es para algunos departamentos o se aplicará a toda la empresa en general, en ella se determinarán las funciones, políticas y presupuestos o cuando nos referimos de manera general a presupuestos con mayor riesgo de anomalías o errores donde se tendrá mayor revisión.
- ✓ Ya definidos los departamentos a auditar debemos de tener mejor conocimientos de ellos donde nos avocaremos con reglamentos, disposiciones de la empresa o de normativas de auditorías anteriores si las hubiere.
- ✓ Se inicia con la auditoría propiamente donde se verificará los métodos, dificultades, el retraso, las faltas y las ineficiencias de los trabajadores para el cumplimiento de su trabajo.
- ✓ Seguidamente nos orientamos a la preparación de las herramientas de trabajo y del equipo humano que aplicará la auditoría con los especialistas en la materia , ya planificado el programa de trabajo se procede a la ejecución de este; luego se realiza examen detallado de datos sobre los que debe actuarse realizando muestreos, efectos observados, causas y evaluaciones de los distintos resultados donde nos apoyaremos de evidencias, de evaluaciones realizadas en niveles de eficacia, eficiencia y economía todos llegando a resultados y al análisis de las causas y de sus efectos, necesarios para la reducción posterior de los riesgos y luego se realiza las conclusiones y resoluciones.
- ✓ Concluyen esta con la elaboración del informe de auditoría donde este será una herramienta a futuro del trabajo para los departamentos



auditados y a partir de ahí se medirá el progreso o la estática en cada departamento”.

Según Manual de auditoría gubernamental lo anterior se fundamenta en lo especificado en este el cual considera que “para mejor entendimiento de la auditoría de gestión se ha considerado tres fases: Planeación Ejecución e Informe.

Sobre las expectativas al obtener de las auditorías el informe correspondiente manifiesta lo siguiente:

Una vez realizado el análisis previo del informe espero que en base a los resultados de relevancia me propicie:

- ✓ Acciones para el cumplimiento de objetivos, metas, proyectos y otras actividades.
- ✓ Que las recomendaciones contribuyan al mejoramiento de recursos humanos, materiales y financieros.
- ✓ Que todos los aportes sustanciales que me pueda brindar contribuyan a la correcta toma de decisiones.

✓ **Técnicas de auditoría**

Según el grupo del IAF e ISO para que auditoría agregue valor a las empresas se deberían considerar las siguientes técnicas:

1-Adopte un enfoque "holístico" para la recolección de evidencias durante la auditoría.

Con el objetivo de analizar el alcance de las auditorías en esta institución o si estas adoptan un enfoque holístico nos explica en su tesis sobre auditoria de gestión externa en cual dice: Según Castillo Calderón (2013) en su tesis “Validación de una propuesta de auditoría de gestión externa en proyectos sin fines de lucro, ejecutados por ONGs y organismos gubernamentales en el municipio de



Estelí, departamento de Estelí durante el año 2011, en su propuesta de auditoría de gestión externa sobre el alcance de auditoría dice textualmente: “ Alcance de la auditoria de gestión :” Su alcance es ilimitado y cubre todas las operaciones o actividades de la institución sin considerar si esta es una operación financiera o no. En cada hallazgo, cubre todos los aspectos internos o externos que lo interrelacionan. Esto implica que una auditoría de gestión requiere de profesionales competentes de diferentes disciplinas para realizarla por un equipo bajo la conducción de un contador público. ”

Según entrevista realizada a directora y contadora sobre el conocimiento del alcance de la auditoría ellas no divergen en sus respuestas y expresan que las auditorías aplicadas lo realizan de forma integral lo cual engloba gran cantidad de información: se realiza examen a: áreas de presupuesto, proceso de planificación y ejecución de programas referidos a proyectos etc. Con respecto a técnicas empleadas manifiestan que el equipo de auditoría aplica una serie de técnicas de auditoría tales como inspeccionar, observar, otras y luego se condensa la información en los informes. Nos expresa la directora que el alcance de la auditoría se define mediante el memorándum de entendimiento firmado por la institución auditada y el organismo donante.

Además, si analizamos que es una auditoría integral vemos como esta constituye todo un proceso para obtener y evaluar objetivamente, en un período determinado, evidencia relativa a la siguiente temática: la información financiera, la estructura del control interno, el cumplimiento de las leyes pertinentes y la conducción ordenada en el logro de las metas y objetivos propuestos; con el propósito de informar sobre el grado de correspondencia entre la temática y los criterios o indicadores establecidos para su evaluación. De esta manera en INPRHU- Estelí el equipo de auditoría previamente contratado realiza de manera beligerante el examen de todas las áreas. (Enfoque integral u holístico)



2-Enfocarse más en los resultados, y menos en registros

Para indagar sobre una auditoría orientada a resultados se pregunta a directora y Coordinadora de proyectos si las auditorías han colaborado con éxito al logro de su Plan estratégico al respecto la directora expresa:

El cumplimiento a objetivos del plan estratégico se concreta a través de los programas y proyectos específicos e integrales desde el punto de vista programático que se llevan a cabo todos los años y estos son medidos a través de las auditorías , y según lo establecido en el memorando de entendimiento los organismos donantes están facultados para realizar auditorías en el momento que ellos designen convenientes , por ello siempre el INPRHU está enfocado en cumplir todos los requisitos exigidos por donantes y no nos olvidamos de los enunciados de la misión y visión y por ende de nuestros objetivos institucionales.

La coordinadora hace énfasis en lo contemplado en el Plan estratégico en el capítulo IV referido a Metodología del Seguimiento y evaluación el seguimiento que se nos es de carácter cuali-cuantitativo y tendrá como base el registro de las actividades conducentes al logro de los objetivos a los cuales se vincularán determinados indicadores y resultados de acuerdo a la naturaleza de los mismos además se llevará registros de las actividades número y calidad de participantes en las mismas y metas establecidas.



Según Plan estratégico consultado en su matriz de planificación estipula lo siguiente:

Objetivo estratégico	Resultados	Actividades	Indicadores
Diversificar las fuentes de financiamiento y problemáticas en las que incide el INPRHU Estelí en el marco del cumplimiento de los derechos humanos.	INPRHU Estelí ha diversificado sus fuentes de financiamiento. INPRHU Estelí ha ampliado la gama de proyectos que ejecuta alrededor de las diferentes áreas de atención definidas. INPRHU Estelí ha ampliado a otros sectores que se encuentran en situación o riesgo de violación a sus derechos.	Gestión institucional	Cantidad de proyectos que se desarrollan. Cantidad de áreas en las que se interviene. Cantidad y tipo de grupo meta involucrados en las acciones.

Fuente: **Plan estratégico Institucional 2013-2016**

Ante lo planteado se visualiza como las auditorías si han desempeñado un papel preponderante.

3-Mantenga presente en la auditoría los principios básicos de la gestión entre ellos enfoque al cliente, mejora continua enfoque a procesos, otros.

Al querer investigar sobre si las auditorías cumplen principios de gestión de calidad la directora expresa que el personal que realiza la auditoría es capacitado y competente y me lleva a confirmar que sus planificaciones son de calidad.

Según normas ISO19011 una auditoría de calidad observa calidad del proceso y calidad del producto en calidad del producto se realiza examen



sistemático e independiente de los elementos de un proceso para determinar si la actividades y los resultados relativos a la calidad satisfacen la disposición previamente establecida y en calidad del producto estima cuantificablemente el cumplimiento de las características requeridas del producto.

4-Análisis y decisión

Se consulta si en el análisis de los hallazgos se observa enfoque hacia los procesos y se confirma lo siguiente:

“Todas las debilidades encontradas están en los hallazgos concretamente se considera que toda actividad tiene un proceso que seguir con la finalidad de llegar a resultados, considero lógico que el equipo de auditoría en su planificación se propone investigar como los procesos operativos de cada proyecto se han llevado a feliz término y siempre están orientados a dejar los hallazgos encontrados en cada caso y dejar su correspondiente recomendación.”

Como una forma de comprobar si en los hallazgos se orienta hacia los procesos se revisó el Informe de auditoría y en uno de los hallazgos dice lo siguiente:

Hallazgo No.3

Carencia de contrato de habilitaciones laborales:

Tuvimos a la vista los recibos de pago efectuados a MEPROC – Estelí, así como cartas detallando los alumnos que concluyeron los cursos de habilitación en Contabilidad, belleza, estilismo, etc., no obstante el programa 065400 no estableció contrato escrito con el proveedor de cursos de habilitación laboral, por lo tanto no fue posible evaluar los términos del acuerdo de formación laboral a los jóvenes beneficiados, tampoco tuvimos a la vista documento en el cual el proveedor



autorizara la emisión de pagos a nombre del Sra. Nelsy Yolibeth Rocha Moreno. Observe por favor los siguientes comprobantes de pago:

Fecha	Comprobante de pago	C\$
15-julio-2014	1345	5,644.80
25-julio-2014	1347	5,586.00
31-julio-2014	1351	5,644.80

Recomendación

Es necesario diseñar e implementar una política sobre contrataciones en la cual se establezca la instrumentalización de las relaciones a través de un documento cuyas cláusulas describan con claridad los derechos y obligaciones de las partes contratantes. Con ello se estaría mitigando riesgos de incumplimiento en los acuerdos.

Se verifica que la auditoría cumple con los procedimientos y técnicas de auditoría establecidas en su planificación.

5-Reporte y seguimiento

Los resultados de las auditorías deben presentarse de tal forma que ocurra un cambio en la empresa. Se les pregunta a entrevistada si los resultados de las auditorías confirman sus observaciones hacia las áreas críticas a este planteamiento responde:

“Además de observar los procesos los auditores que nos hacen las auditorías constatan lo estipulado en el memorando de entendimiento y lo relacionan con el POA Presupuesto para constatar si la información no ha sido desvirtuada. En este caso considero que el cumplimiento de normas referidas a ejecución del presupuesto constituye una área crítica este proceso se verifica a través de revisión de la memoria de cálculo estipulado para los programas.



6.3. Valorar los resultados del informe de auditoría de gestión y su incidencia en el aprovechamiento de los recursos financieros en el Instituto de Promoción Humana INPRHU-Estelí.

✓ Control interno

Cumplimiento del control interno a cuentas de Balance general y Estado de resultados

Para el procesamiento de la información de este objetivo se realizó entrevista a administradora, contadora y coordinadora de proyectos, se completa la información con la identificación de los resultados que muestran los informes de auditoría a través de su previa revisión y se realizará análisis de información teórica como sustentación científica de lo obtenido mediante aplicación de entrevista.

Los resultados de una auditoría se materializan a través de la redacción del informe y unos de sus elementos claves son los hallazgos. Según Módulo Informes de Auditoría (Vindel, (2015) los hallazgos son asuntos que llaman la atención del auditor, y que en su opinión, deben comunicarse a la empresa, ya que representa deficiencias importantes que podrían afectar en forma negativa, su capacidad para registrar, procesar, resumir y reportar información confiable y consistente, en relación con las aseveraciones efectuadas por la administración en los estados financieros.

Según entrevista a contadora y define un hallazgo como: “Una observación o series de observaciones que los auditores encuentran a través de diversas técnicas empleadas en auditoría para evidenciar debilidades que se cometen en una empresa o institución.”

Como una forma de contrarrestar las deficiencias en una institución se da mediante la aplicación de un sistema de control interno eficiente y eficaz el cual



en su momento se evalúa ; este se convierte en un indicador para medir los resultados que se van a obtener en una auditoría , y en el informe de auditoría debe reflejarse como Informe de control interno ,para ello se pregunta si se visualiza en informe dictamen de cumplimiento de control interno argumenta la entrevistada que todos los informes hacen énfasis en el cumplimiento del control interno .

Ante esta afirmación se preguntó a la administradora con el fin de constatar lo planteado por la contadora si la institución tiene un organigrama funcional, Manual de funciones, manual contable y manual de control interno u otros donde se especifiquen las normas y políticas a la cual ella expresa que para que haya un buen control interno y por tanto las actividades se realicen en el momento oportuno y correcto es necesario la existencia de los manuales ,estos son documentos que permiten la coordinación y comunicación a la vez permiten registrar y documentar en forma ordenada y sistémica la información de una organización.

Mediante revisión documental se constató que la institución no tiene un organigrama definido esta se subordina al organigrama institucional, considerando que es una debilidad que presenta esta institución, lo cual puede provocar que los trabajadores no conozcan cuáles son sus roles y por ende realicen actividades que no les compete o no la deseen, de igual manera que no se pueda lograr el aprovechamiento máximo de la mano de obra con la que se dispone.

Se pudo constatar la existencia de del manual de control interno el cual en uno de los apartados cita lo siguiente: “ El control interno de INPRHU Nacional debe organizarse con estricto apego a conceptos y prácticas de general aceptación y debe estar constituido por las políticas y normas formalmente dictadas, los sistemas, procesos y procedimientos efectivamente implantados, así como los recursos humanos, financieros y materiales. El Control Interno se orienta al cumplimiento de los objetivos siguientes:

- a) Salvaguardar el patrimonio y prestigio de INPRHU Nacional.



- b) Garantizar la exactitud, veracidad y oportunidad de la información presupuestaria, financiera, administrativa y técnica.
- c) Garantizar la eficiencia, eficacia, economía y legalidad de los procesos y operaciones institucionales y el cumplimiento de las políticas establecidas por las máximas autoridades de INPRHU Nacional, donantes y entidades estatales.”

Para verificar si se funcionan las normas de control interno se preguntó a directora administradora y contadora ¿Se cumplen las políticas de control interno dirigido a lograr la eficiencia y eficacia de los recursos financieros?, en sus respuestas ellas coinciden de que efectivamente el control interno es eficiente lo que permite que se cumplan con las metas oportunamente.

Ante las afirmaciones obtenidas y con el fin de valorar el cumplimiento del control interno se verificó mediante revisión de los resultados del informe de auditoría de gestión externa objeto de estudio la opinión del dictamen de control interno el cual cita lo siguiente : “Durante el examen de los estados financieros de la Asociación, por el año comprendido entre el 01 de abril de 2014 y 31 de marzo de 2015, nosotros consideramos la estructura de control interno para determinar nuestros procedimientos de auditoría con el propósito de expresar una opinión sobre los estados financieros y no para proveer una seguridad sobre el funcionamiento del mismo. Nuestra consideración de la estructura de control interno no necesariamente revelaría todos los asuntos que se considerarían como debilidades importantes de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría.”

Una debilidad importante representa una situación en la cual el diseño u operación de elementos específicos de control interno, no reducen a un nivel relativamente bajo el riesgo de que errores o irregularidades en cantidades que podrían ser significativos en relación con los estados financieros auditados puedan haber ocurrido y no ser detectados oportunamente por los empleados en el desempeño de sus funciones.



Durante nuestra revisión no detectamos debilidades importantes, tal como se explicó en el párrafo anterior.

Lo anterior conduce a la conclusión de que lo expresado por la entrevistadas si se cumple según lo expresado en el informe. Este dictamen es dictamen con opinión limpia (Sin salvedades, estándar)

Al indagar sobre el cumplimiento del control interno en las cuentas de balance general y estado de resultados se realizó a través de la interrogante si ¿se aplican las normas de control para las cuentas de los estados financieros? a las cuales la contadora nos afirma la aplicación de las normas de control.

Se constató a través de revisión del manual de control interno la existencia de las normas y políticas para las cuentas de balance y estados de resultados y en una de sus normas de contabilidad dice:

Normas de efectivo o cheque en Caja

1. Para todo ingreso que se perciba en efectivo o cheque por donaciones, transferencias o cualquier otro concepto deberá expedirse secuencialmente en original y copias el Recibo Oficial de Caja.
2. El Recibo Oficial de Caja será extendido única y exclusiva por el Responsable de caja.
3. Cuando por cualquier circunstancia el tesorero se ausente temporalmente de su oficina, la utilización de los Recibos Oficiales de Caja deberá recaer en la persona que el Responsable de Finanzas designe. En este caso la persona asignada deberá recibir por escrito el talonario de los recibos con el número consecutivo.



✓ **Cumplimiento legal**

Informe sobre aspectos de cumplimiento legal

Según Módulo: Informes de auditoría (Vindell, (2015) especifica que al realizar una auditoría financiera el auditor debe obtener un conocimiento de los posibles efectos sobre los estados financieros de leyes y reglamentos que generalmente los auditores reconocen que tienen un efecto directo e importante sobre la determinación de las cifras en los estados financieros de una empresa.

Con relación a este indicador la contadora y administradora expresan o consideran que no porque no se observa, aunque siempre hemos cumplido en tiempo y forma con dichas disposiciones legales.

Con el fin de medición de este indicador se revisó informe de auditoría y no se refleja el dictamen referido a cumplimiento de leyes, reglamentos y demás normativas solamente se describen como partes de notas significativas el periodo fiscal este dice:

” **Período Fiscal** - El ejercicio económico contable de la Asociación es del 01 de abril de un año al 31 de marzo del siguiente año, es de conformidad con el periodo fiscal utilizado por la Oficina de CCFC en Toronto, Canadá”.

✓ **Razonabilidad de los Estados financieros**

Para medir la razonabilidad de los estados financieros se entrevista a contadora y administradora de la institución mediante las interrogantes ¿Cuáles son los estados financieros que prepara? ¿Se aplican las normas de control para las cuentas de los estados financieros? -¿Se realizan auditorías anuales y cuál es el objetivo de realizarlas? La respuesta recibida es que siguen todas las normas especificadas en el manual de control interno y que como ONG solamente realizan el estado de situación financiera que en los informes de auditoría ellos llaman Estado de Activo Pasivo y Patrimonio y el segundo estado financiero se llama



Estado de Ingresos, Gastos y Efectivo disponible, en la revisión de los estados financieros no se han encontrados debilidades debido a que se tienen normativas de control muy exigentes.

La administradora nos responde con respecto: Se practican auditorías semestrales o anuales según la establezcan los convenios de los organismos donantes, estas tienen como fin determinar si el organismo está cumpliendo con lo estipulado en su misión.

Santiago (2006), indica que la razonabilidad debe entenderse como el grado de credibilidad o confianza que obtiene la información de una empresa. La confianza es obtenida cuando la información financiera y económica ha sido preparada y presentada de acuerdo con normas contables establecidas por los organismos de supervisión y control.

Revisando el informe de auditoría proporcionado por INPRHU en notas a los estados financieros referido a políticas contables significativas nota a expresa lo siguiente:

- a. Base de presentación** - Los estados financieros, han sido preparados sobre la base contable de efectivo modificado, registrando los ingresos cuando se reciben los fondos y reconociendo los gastos cuando efectivamente representan erogaciones de efectivo, la cual es una base contable comprensiva diferente de la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF-PYME).

En el párrafo de opinión expresado en el informe expresa la razonabilidad de los estados financieros este dice:

“ En nuestra opinión, los Estados Financieros presenta razonablemente en todos sus aspectos importantes el estado de activo y patrimonio, del Instituto de Promoción Humana, Estelí, Programa No.065400, al 31 de marzo de 2015 y los ingresos, gastos y efectivo disponible, por el año comprendido entre el 01 de abril de 2014 al 31 de marzo de 2015, de conformidad con la base de efectivo modificada, la cual es una base comprensiva de contabilidad, diferente de la



Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF-PYME), tal como se describe en la Nota 2a.”

Tomando en consideración lo indagado mediante entrevistas, información en libros y los resultados del informe de auditoría se puede concluir que en la institución los estados financieros presentan razonablemente la información contable.

✓ **Información contable financiera y operativa**

Según el Comité of Sponsoring Organización of the Treadway Commission COSO (1999) menciona en unos de los componentes del control interno *Información y control* que es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

En cuanto al planteamiento sobre el cumplimiento de las actividades y políticas de control interno dirigido a lograr la eficacia y eficiencia de los recursos financieros ambas entrevistadas directora y administradora responden y coinciden al expresar la importancia de un control interno manifestando que se hace por la claridad de las operaciones, la presentación de informes y la evaluación financiera de la institución, también se considera de estricto cumplimiento el control interno porque es el accionar de éste el que conduce a la dirección a que vaya por el camino correcto y por conduzca al éxito de la institución.

Mediante este positivismo obtenido a través de las entrevistas se demuestra que la institución si realiza esfuerzo por mejorar los sistemas de comunicación lo cual conduce a un trabajo de equipo más asertivo en pro de quienes van dirigidos los proyectos, esto sólo es posible con un control interno eficaz y eficiente si este es eficiente la conclusión a la que se llega es que la información contable y



financiera va a reflejar características propias de ella tales como : confiabilidad, relevancia, comprensibilidad, comparabilidad, oportunidad.

Es de importancia que exista entre los trabajadores una comunicación de todas las debilidades y fortalezas que se generan en todas las actividades del proceso ello propiciará un excelente clima organizacional lo que conllevará al cumplimiento de la metas y por ende de los objetivos de la organización además de esto la comunicación debe fluir exitosamente para que todos los usuarios tanto externos como internos conozcan como la organización está siendo fructífera en cuanto al cumplimiento de su misión y visión.

Según lo analizado se concluye que en INPRHU existe un sistema de comunicación eficiente donde los niveles jerárquicos altos hacen fluir la información a los niveles inferiores tomando las medidas pertinentes para que la información no sea desvirtuada; asimismo la información que reciben los usuarios externos (organismos donantes) lleva todos los requerimientos solicitados.

✓ Recomendaciones

Seguimiento y Evaluación

Consiste en el monitoreo y verificación sobre la puesta en marcha de las medidas correctivas formuladas en las recomendaciones o el plan de mejoramiento en su caso.

Del proceso de auditoría de Gestión resultan recomendaciones elaboradas para promover mejoras y acciones correctivas cuya naturaleza y alcance es variable. Es necesario indicar que la auditoría no será efectiva si no ha concluido con un buen informe y no se le efectúa un seguimiento para verificar, que la empresa auditada ha puesto en marcha las observaciones y recomendaciones que le ha propuesto el equipo auditor. El método para efectuar el seguimiento, dependerá del tipo de observación, y también de la importancia y materialidad de las observaciones y recomendaciones.



Cuando existe una actitud proactiva es notoria la disposición a técnicas de control como la auditoria administrativa que coadyuvan a que la organización se desenvuelva con eficiencia, eficacia, calidad y excelencia. Sotomayor (2008)

En la entrevista efectuada a la directora en relación si la institución pone en práctica las recomendaciones que emiten los auditorías a través de su informe y si le han servido de base para cumplir con transparencia de los recursos financieros y para la toma de decisiones ella plantea “ Si la razón de ser de las auditoría de gestión es el examen a la correcta planificación, control y uso de los recursos para medir y establecer absolutamente el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en los proyectos es útil y saludable que la institución deberá cumplir con todas recomendaciones propuestas por los auditores , además que cuidamos nuestro trabajo manteniendo la honestidad y transparencia que nos caracteriza ya que muchas cabezas de familias dependen del éxito obtenido como institución; además cumplimos nuestra misión desarrollando programas y proyectos alternativos de carácter educativo, investigativo, social y productivo; los donantes exigen el estricto cumplimiento de normas, valores éticos en pro de lograr lo expuesto anteriormente de forma satisfactoria”.

Al respecto la Coordinadora de Programas y proyectos y la contadora coinciden en que las auditorías en la institución han servido para cumplir con la transferencia de los recursos y disminuir riesgos para futuras ejecuciones financieras. Consultada la matriz de planificación del plan estratégico se refleja lo siguiente:

Objetivo estratégico

Contribuir al mejoramiento de los niveles de información y participación de la población sobre la gestión local y en el control social.

Resultados



Servidoras-es públicos y pobladoras-es estableciendo mejores formas de comunicación.

Sectores demandan transparencia en la gestión local.

Se revisó manual de control interno y una de sus normas menciona lo siguiente con relación a las auditorías.

Normas sobre Auditorías

1. Se deben realizar Auditorías de los fondos de cada proyecto, según los términos definidos en los convenios firmados con las Agencias donantes.
2. La Dirección Administrativa Financiera llevará un registro y archivo de cada una de las auditorías realizadas y evalúa periódicamente si las observaciones o recomendaciones recibidas están siendo cumplidas por los niveles correspondientes.
3. A partir de los resultados y de las recomendaciones de la Auditoría se debe elaborar programa de trabajo con actividades, responsables y tiempos para superar los hallazgos.

Mediante revisión de informe de auditoría se verifica el apartado correspondiente a al seguimiento a las recomendaciones como se muestra en el cuadro siguiente:



**RESULTADOS DEL SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACION DE LAS RECOMENDACIONES
DE**

AUDITORIA DEL INFORME DE GERENCIA

Recomendaciones de Auditoría	Cumplida	No Cumplida	No Aplica	Observaciones
1) Tener más cuidado en lo sucesivo al momento de efectuar los cálculos de las retenciones fiscales sobre las adquisiciones de bienes y servicios en apego a lo dictado por la ley referida, ya que de esta manera se evitarían gastos innecesarios que afectarían directamente los intereses económicos de INPRHU ESTELI .	X			Los casos de adquisiciones de bienes y servicios examinados por montos mayores a C\$ 1,000 córdobas, fueron ajustados a la Ley de concertación tributaria mediante la aplicación de retenciones en la fuente del impuesto sobre la renta.
2) Consideramos necesario e indispensable que el personal aludido sea inscrito al sistema de seguridad social para su correspondiente cobertura, ya que los posibles gastos de atención médica al momento de una enfermedad o accidente laboral de alguno de los promotores y/o las sanciones económicas a las que estaría sujeto INPRHU ESTELI por incumplimiento, serían altamente costosos en relación a las aportaciones patronales en las que incurriría mensualmente.	X			
3) Descontinuar la práctica actualmente en uso de aplicar como gasto el aporte laboral del personal del proyecto, ya que podrían crearse expectativas de esa naturaleza entre las otras organizaciones que ejecutan el proyecto, sin embargo; considerando que la decisión tomada está beneficiando de igual manera al personal del proyecto ya sea por una mejor cobertura de seguridad social o por el importe económico no deducido, debería informarse por escrito a la Representante en Nicaragua de <u>Fondo cristiano Canadiense</u> , quien tiene las facultades de autorizar o no, el procedimiento utilizado.	X			El procedimiento inusual señalado por auditoría fue descontinuado en la modalidad de aplicación, realizándose las deducciones del aporte laboral conforme lo establecido en la ley de seguridad social.
	3			



✓ **Cumplimiento de metas y entregas de proyectos**

Con el fin de investigar el proceso, control y evaluación aplicada a los proyectos se realizó entrevista a coordinadora de los proyectos de la institución se les preguntó lo siguiente:-¿Lleva un control del grado de avance de los proyectos? ¿Cómo se valúan los proyectos? ¿Cuál es el proceso aplicado en auditorías realizadas a la ejecución de los proyectos? al respecto responde:

- 1- Como ya se conoce el periodo a auditar la agencia donante nos notifica con anticipación las fechas que se realizaran y la firma auditora.
- 2- La firma auditora se contacta con la Gerencia Administrativa Financiera de la institución para la confirmación de fechas en que se realizará la auditoría.
- 3- Posteriormente la firma auditora envía carta de los procesos que se realizarán, a la vez solicitando requerimientos necesarios que ellos necesitan para el buen desarrollo de ésta.
- 4- Ya estando en fecha de auditoría se presentan a nuestras oficinas y nos solicitan la información del periodo (comprobantes debidamente con sus soportes que son facturas membretadas, listados de asistencia, memorias y/o informes de actividades, procesos, reportes financieros mensuales de gastos) verifican cada uno de los movimientos en cuentas bancarias, solicitan confirmación bancaria, una vez terminado el proceso de auditoría nos reunimos para aclaraciones.
- 5- Posteriormente se elabora un **pre informe de auditoría** que este nos lo envían para nuestra revisión, aprobación y firma.
- 6- Luego el informe es enviado a la agencia donante donde ellos nos envían el informe de auditoría original en físico.

Según modelo COSO I con respecto a evaluación dice “La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes e innecesarios. Esta evaluación puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las



actividades diarias en los distintos niveles de la organización; de manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades y mediante la combinación de las dos formas anteriores.”

Con respecto a la evaluación de los proyectos la coordinadora manifiesta que a toda la operación de la entidad se verifica si el control para cada una de ellas está siendo efectivo con el objetivo de evitar desviaciones o abusos de confianzas por parte del personal.

Lo anterior descrito revela y confirma datos obtenidos al respecto por coordinadora de proyectos quien además agrega que:

- ✓ A los proyectos se les realiza estudio para su factibilidad
- ✓ Existe un plan adecuado para su ejecución. Las decisiones para asignar los recursos son estrictamente analizadas no se toman decisiones por salir del apuro.
- ✓ Los proyectos se ejecutan en tiempo y forma a menos que se presenten casos fortuitos.
- ✓ Se realiza análisis y control exhaustivo sobre los recursos financieros a ocupar en cada proyecto.
- ✓ La institución realiza supervisiones esporádica para verificar avances de los proyectos para ello los responsables de proyectos elaboran informes.
- ✓ Los responsables de proyectos son evaluados para medir su capacidad de gestión.
- ✓ Las autoridades a cargo de la institución cumplen con recomendaciones dejadas en informes proporcionados por auditores externos.



✓ **Indicadores de gestión**

Indicadores de eficiencia –eficacia- economía

Según la Contraloría general del estado de Ecuador, en “**Manual de Auditoría de Gestión**”, los indicadores de eficiencia miden la relación entre dos magnitudes; la producción física de un bien o servicio y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese producto, pero de manera óptima.

Indicadores de Economía

Según la Contraloría general del estado de Ecuador, en “**Manual de Auditoría de Gestión**”, los indicadores de eficiencia como elementos de gestión, se define como el uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible, con relación a los programas de organización y a las condiciones y opciones que se presentan en el mercado.

El indicador de economía se relaciona con evaluar la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional”

En entrevista a contadora, administradora y coordinadora de proyectos con las siguientes interrogantes. ¿Existen indicadores que permitan medir el nivel de eficiencia, eficacia y economía en los procesos? Ellas opinan que los indicadores tienen relevancia con el cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos de una entidad por ello según nuestra institución estos se manifiestan y reflejan en nuestra planificación estratégica.



Según **Plan estratégico** este contempla en sus resultados el quehacer del INPRHU

A modo de ejemplo:

Objetivo 3

Contribuir al fortalecimiento institucional del INPRHU Estelí de cara a la sostenibilidad social y económica de su quehacer a través de la generación de acciones de tipo organizativo y económico

Objetivo Estratégico	Resultado	Línea de acción	Indicadores
Diversificar las fuentes de financiamiento y problemáticas en las que incide el INPRHU Estelí en el marco del cumplimiento de los derechos humanos.	INPRHU Estelí ha diversificado sus fuentes. INPRHU Estelí ha ampliado la gama de proyectos que ejecuta alrededor de las diferentes áreas de atención definidas. INPRHU Estelí ha ampliado a otros sectores que se encuentran en situación o riesgo de violación a sus derechos.	Gestión institucional	Cantidad de proyectos que se desarrollan. Cantidad de áreas en las que se interviene.

Fuente: Plan Estratégico INPRHU-Estelí2013-2016

Según lo analizado se puede constatar el uso de indicadores para medir el rendimiento de cada proyecto al final del periodo de vida de estos, lo que nos lleva a determinar que el control presupuestario ha sido eficiente y que se ha cumplido con lo establecido en los porcentajes de asignación de gastos por línea reflejado esto en el POA Presupuesto y su debido cumplimiento se refleja en la comparación de ejecución presupuestaria mostrado en informe de auditoría. Según el INPRHU Estelí tiene como reto lograr el fortalecimiento institucional el cual se ha propuesto cumplir exhaustivamente con todos los requerimientos que el



proceso de certificación conlleva y los parámetros a medir y para esto debe reflejar la transparencia en todos los sentidos.

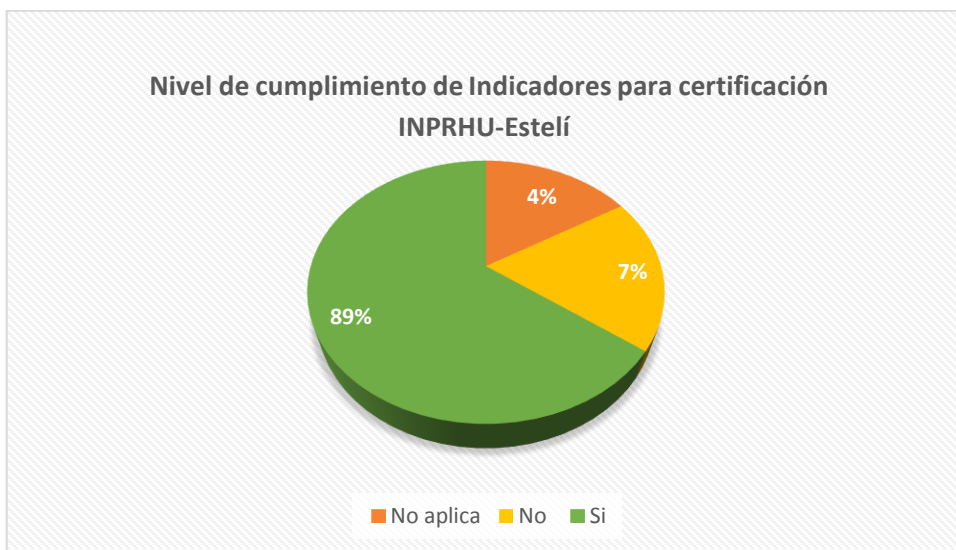
A manera de ejemplo se muestra de dos de los indicadores que forman parte de la Matriz de verificación del cumplimiento de indicadores para la certificación SGS DE INPRHU (ver anexo 8)

Características a certificar	Detalle de la característica	Tipo de evidencia	Observación
Definición de indicadores claves de desempeño	La organización define indicadores claves de desempeño para cada proyecto. Estos indicadores son documentados.	Planificación de proyectos.	Línea de base Evaluaciones intermedias y finales
Procedimiento de auditoría interna.	La organización tiene implementado un sistema de auditoría interna de su sistema de gestión.(requerimiento para verificar si el sistema cumple con la Misión, visión , políticas y procedimientos , es una autoevaluación del sistema de gestión.)	Procedimientos de auditoría Reportes de auditorías	Informe de Auditoría
Asignación financiera de proyectos y auditorías	La asignación de recursos financieros de los proyectos está claramente establecida y formalmente auditada.	Documentos sobre la asignación y sistemas de auditorías de proyectos.	Reporte de Informes Financieros a agencias

Fuente: Matriz de verificación del cumplimiento de indicadores para la certificación
SGS DE INPRHU



Cabe mencionar que el proceso de certificación del INPRHU constituye una evidencia fundamental sobre las incidencias de las auditorías en la maximización de recursos.

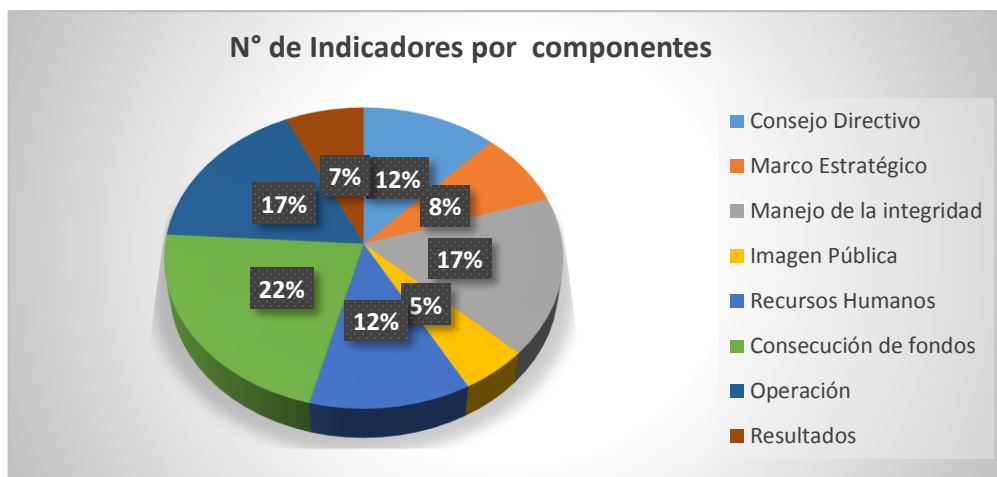


**Fuente: Matriz de verificación del cumplimiento de indicadores para la certificación
SGS DE INPRHU**

La matriz de verificación del cumplimiento de indicadores para la certificación SGS de INPRHU consta de 108 indicadores. Según gráfica de los 108 indicadores sometidos a evaluación 4% no aplica para la institución, el 7% de los indicadores no se han cumplido, logrando un 89% de aceptación en sus indicadores lo cual posiciona al **INPRHU** como un ONG posicionado para la ejecución de sus programas y proyectos logrados a través de una gestión transparente eficiente y participativa.



Gráfico: Componentes de Matriz de verificación del cumplimiento de indicadores para certificación INPRHU –Estelí.



Fuente: Matriz de verificación del cumplimiento de indicadores para la certificación SGS DE INPRHU

La gráfica nos muestra los componentes evaluados en la matriz de verificación, los resultados demuestran que la Consecución de fondos y Manejo de la integridad ocupan el mayor peso de los indicadores en este caso 22 y 17%.

Mediante el análisis de estos datos se puede concluir que en esta institución las auditorías han desempeñado un papel preponderante manifestado este a través de los informes de auditorías.

Sin embargo es meritorio señalar que siempre existe un nivel de riesgo en el cual los auditores tienen sus propios métodos para determinarlo.



VII. CONCLUSIONES

Una vez analizados los resultados obtenidos de la medición de los indicadores de cada variable de este tema de investigación se puede concluir que:

1.- A través de los resultados del Informe de auditoría del INPRHU-Estelí se constata que este presenta una organización que está actuando eficientemente y por tanto siendo efectivo su control interno.

2-En el INPRHU-Estelí los informes de auditoría emitidos mediante auditoría de gestión han constituido el medio mediante el cual los auditores comunican de manera formal y directa los resultados junto con las recomendaciones correspondientes a la institución.

3-Las prácticas de auditorías en el INPRHU –Estelí han agregado valor a la organización reflejando todas las características inherentes tales como objetividad, oportunidad, claridad y además de tener la calidad suficiente para responder a las exigencias de la alta gerencia.

4-Los informes de auditoría generan valor agregado a las empresas cuando se manifiesta estos como un producto terminado con los estándares de calidad suficiente para responder a las exigencias requeridas manifestados estos a través de la comunicación escrita y la finalidad de la auditoría.

5- En INPRHU-Estelí como ejecutor de proyectos sociales se confirmó que los informes de auditoría han agregado valor a la ONG a través de recomendaciones pertinentes y las prácticas de estas, incidido en la maximización de los recursos



financieros, ya que han demostrado ser portadores de eficacia, eficiencia y la vez actuar con la mayor economía en la ejecución de sus proyectos.

6-Se puede concluir afirmando que en INPRHU-Estelí las herramientas tanto financieras como administrativas para llevar a cabo una gestión eficaz y eficiente existen, están disponibles y sólo hay que saber aplicarlas.



VII. RECOMENDACIONES

1-Al momento de la planificación de la auditoría entre organismos donantes e institución se deben definir los indicadores a través de los cuales se van a medir cada uno de los aspectos contemplados en la auditoría, los cuales serán objetos de evaluación con lo cual la organización podría prepararse previamente con el fin de autoevaluarse y se visualice si se está trabajando conforme a esos indicadores lo que conllevará a fortalecer el quehacer institucional y por tanto deducir que la auditoría realizada ha generado valor al organización.

2-Para lograr la efectividad y eficacia se debe promover el estricto cumplimiento a las normas de control interno, evaluando este y brindando capacitación al respecto para que sea del conocimiento de todo el personal.

3-Compartir los resultados obtenidos de las auditorías con el fin de que la comunicación fluya hacia los niveles requeridos y que se trabaje en pro de lograr lo establecido en la misión y visión de la institución.

4-Dar un continuo seguimiento a los resultados de las auditorías analizando minuciosamente si el informe cumple con la normativa legal referente a preparación y elaboración de informes de auditoría con el fin de alcanzar la excelencia que toda institución de prestigio merece.

5-Que exista entre los trabajadores una comunicación de las debilidades y fortalezas amenazas y oportunidades que se generan en todas las actividades del proceso ello propiciará un excelente clima organizacional lo que conllevará al cumplimiento de la metas y por ende de los objetivos de la organización además de esto la comunicación debe fluir exitosamente para que todos los usuarios tanto externos como internos conozcan como la organización está



siendo fructífera en cuanto al cumplimiento de su misión y visión.

6-Se propone el uso de herramientas administrativas unas de ellas se refiere a los sistemas de control de gestión (SCG) estos se aseguran de alcanzar los objetivos de la organización, entre ellos tenemos el Cuadro de Mando Integral (CMI), conocido como Balanced scorecard y como propuesta el Planes de acción (ver anexo 7)



IX .BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Arens (2003), auditoria, un enfoque integra;Prentice-Hall 1996, 6a.edicion Mexico.
- Bird, P. (2000). *Aprenda de Investigación de Mercado*. Colombia: Gestión.
- Blanco, L, Y. Normas y procedimientos de Auditoria integral.Editorial Roesge 1998
- Cepeda, Alonso Gustavo. (1997). Auditoría y control interno, Bogotá, D.C.
- Diccionario de Administracion y finanzas. (2002) Grupo editorial Centrun, Barcelona España.
- Dumrauf, G. (2010). *Finanzas corporativas: Un enfoque latinoamericano*. 2a ed. México: Alfaomega
- Enciclopedia de la Auditoría”, Pág. 8.) Grupo océano
- Hernandez, S y otros (2006) Metodologia de la investigacion, Cuarta Edicion, McGraw Hill.Internamerica, Editores SA De C.V
- Hernández y Rodríguez, Sergio (2002). Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. Primera Edición McGraw- Hill/ Interamericana editores
- Maldonado, E. Milton K: Auditoría de Gestión, tercera edición, Ecuador,-2006.
- Mantilla B., Samuel Alberto (2009), Auditoría del control interno, Ecoe Ediciones. Segunda edición, Bogotá, D.C.
- Mendez A., C. (2009). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en las ciencias empresariales* . Mexico: LIMUSA.
- O.Ray (2000) Auditoria: un Enfoque integral-Bogota McGraw-Hill.12a. edicion. Bogota, Colombia.



Pan (1998) el Control Integrado de Gestion.asociacion para el progreso de la Direccion. Venezuela.

Piura (2008) Metodología de la investigación científica un enfoque integrador. Managua ,Nicaragua.

Roth, James. (2003), Cómo agregan valor los auditores internos, Revista Internal Auditor. Minnesota, USA.

Rodriguez (2002)- La Audiotoria Integral como alternativa para agregar valor a los servicios que presta el Contador Publico. Bogota,Editorial Norma.

Silva, F., & Pelachano, V. (1979). *La entrevista*. Valencia: Facultad de Filosofía, psicología y ciencias de la Educación

Taylor, Donald “Auditoría Conceptos y Procedimientos “Edición Primera, Editorial Limusa, S.A México 1988

Sotomayor, A. A. (2008). *Auditoria Administrativa*. Mexico: McGraw-Hill.

Zuluaga Marín, J.H. (2010), Guía para una auditoría empresarial, Cali, Colombia.

Documentos

Contraloría General de la República (2009). Manual de Auditoría de Operaciones o de Gestión Gubernamental. Nicaragua

Contraloría General de la República (2009). Manual de Auditoría Gubernamental. Auditoría Operacional o de Gestión, Parte III. Nicaragua

Contraloría General de la República (2012). Manual de Auditoría Gubernamental, capítulo VII. Comunicación de Resultados

Contraloría general del estado de Ecuador Manual de Auditoría de Gestión



Páginas web

http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3279.pdf

<http://definicion.de/metodo-deductivo/#ixzz3m9RntNiE>

http://alondra.udea.edu.co/moodle/pluginfile.php/59665/mod_resource/content/2/AN%C3%81LISIS%20Y%20SINTESIS.pdf

<http://asesoria.arriagaasociados.com/que-indican-los-resultados-de-una-auditoria-de-gestion/>

<http://www.encyclopediainfinanciera.com/definicion-valor-agregado.html>

<http://www.ilustrados.com/tema/2036/Control-interno-Informe-Coso.html>

(http://www.mercadeo.com/41_scorecard.htm) publicado por Janeth Thompson B.

Klus, Javier Fernando, (2011) ¿Es posible medir el valor agregado de la auditoría? Auditool, Red de conocimientos en auditoría y control interno. Extraído el 21 de marzo de 2011 desde <http://www.auditool.org/index.php?>

<http://www.perucontadores.com/nia/naga.pdf>

Trabajos no publicados

González y otros. Auditoría de Gestión, Definiciones básicas y métodos para su realización.



X. ANEXOS



Anexo N° 1

Entrevista

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN MANAGUA



FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM – ESTELÍ.

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Contabilidad con Énfasis en Auditoría

Guía de entrevista: Directora General INPRHU-Estelí,

A- Objetivo:

Recopilar información necesaria que permita visualizar sus expectativas y percepción sobre la aplicación correcta de los procesos de auditoría de gestión, así como las decisiones que ello implica.

B- Datos Generales:

Nombre del entrevistado: _____

Nombre de la Institución: _____

Fecha: _____

C-contenido

1-¿Conoce la estructura de los informes de auditoría?

2-¿Considera que el informe de auditoría muestra información útil, pertinente, exacta, oportuna, accesible, transparente?



3-¿ Considere usted que la calidad del informe de auditoría contribuye para que la institución tenga oportunidades de mejora?

4-¿ Se cumplen las políticas de control interno dirigido a lograr la eficiencia y eficacia de los recursos financieros?

5 -¿ Se ponen en prácticas las recomendaciones que emiten los auditores en sus informes ? -¿ Se les da seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones lpor parte de las firmas auditoras ?

6-¿Cuál considera usted es el valor agregado de la auditoría de gestión en una ONG?

7-¿ Está definido claramente que el valor agregado el informe contribuye para que la auditoría agregue valor a la organización



8-¿Identifica las fases de la auditoría?

9-¿El informe de auditoría refleja un examen completo a todas las áreas de la empresa? Conoce el alcance de la auditoría a través del informe?

10-¿Las auditorías han colaborado al cumplimiento con éxito de su plan estratégico?

11-¿Cumple con los principios de la gestión de calidad?

12-¿En el análisis de los hallazgos se observa enfoque hacia los procesos?

13-¿Los resultados de las auditorías confirman sus observaciones hacia las áreas críticas?



14-¿Se cumplen las políticas de control interno dirigido a lograr la eficacia y eficiencia?

- ¿Qué herramientas gerenciales o administrativas le han permitido fomentar el uso óptimo de los recursos financieros en la institución?



Anexo N° 2

Entrevista

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN MANAGUA



FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM – ESTELÍ.

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Contabilidad con Énfasis en Auditoría

Guía de entrevista: Administradora General INPRHU-Estelí

A- Objetivo:

Recopilar información necesaria que permita visualizar sus expectativas y percepción sobre la aplicación correcta de procesos administrativos para el logro de los objetivos institucionales.

B- Datos Generales:

Nombre del entrevistado: _____

Nombre de la Institución: _____

Fecha: _____

C- Contenido

1--¿Tiene la institución un organigrama funcional, Manual de funciones, Manual contable y control interno?



2-¿ Se cumplen las políticas de control interno dirigido a lograr la eficiencia y eficacia de los recursos financieros?

3-¿ Se visualiza en el informe de auditoría dictamen de cumplimiento legal?

4-¿ Cuáles son los estados financieros que prepara?

5-¿ Se aplican las normas de control para las cuentas de los estados financieros?

6-¿ Se realizan auditorías anuales y cuál es el objetivo de realizarlas?

7-¿ Se cumplen las políticas de control interno dirigido a lograr la eficacia y eficiencia



Anexo N° 3

Entrevista

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN MANAGUA



FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM – ESTELÍ.

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Contabilidad con Énfasis en Auditoría

Guía de entrevista: Contadora general INPRHU-Estelí.

C- Objetivo:

Recopilar información necesaria que permita visualizar sus expectativas y percepción sobre la aplicación correcta de procesos administrativos - contables para el logro de los objetivos institucionales.

D- Datos Generales:

Nombre del entrevistado: _____

Nombre de la Institución: _____

Fecha: _____

C. Contenido

1-¿Conoce la estructura de los informes de auditoría?

2-¿Sabe que es un hallazgo de auditoría?



3-¿ Se cumplen las políticas de control interno dirigido a lograr la eficiencia y eficacia de los recursos financieros?

4-¿ Se aplican las normas de control para las cuentas de los estados financieros?

5-¿ Se visualiza en el informe de auditoría dictamen de cumplimiento legal?

6-¿ Cuáles son los estados financieros que prepara?

7--¿ Se realizan auditorías anuales y cuál es el objetivo de realizarlas?

8--¿ Se ponen en prácticas las recomendaciones que emiten los auditores en sus



informes ?

9- ¿Se les da seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones lpor parte de las firmas auditoras ?

10-¿Está definido claramente que el valor agregado el informe contribuye para que la auditoría agregue valor a la organización?

11-¿El informe de auditoría refleja un examen completo a todas las áreas de la empresa? Conoce el alcance de la auditoría a través del informe?



Anexo N° 4

Entrevista

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN MANAGUA



FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM – ESTELÍ.

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Contabilidad con Énfasis en Auditoría

**Guía de entrevista: Coordinadora de programas y proyectos INPRHU-
Estelí.**

A- Objetivo:

Recopilar información necesaria que permita visualizar sus expectativas y percepción sobre la aplicación correcta de procesos administrativos - contables para el logro de los objetivos institucionales.

B- Datos Generales:

Nombre del entrevistado: _____

Nombre de la Institución: _____

Fecha: _____

C- Contenido

1-¿Se ponen en prácticas las recomendaciones que emiten los auditores en sus informes ?

2-¿Se les da seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones lpor parte de las firmas auditoras ?



3-¿Está definido claramente que el valor agregado el informe contribuye para que la auditoría agregue valor a la organización?

4-¿Lleva un control del grado de avance de los proyectos?

5-¿Cómo se valúan los proyectos? ¿Cuál es el proceso aplicado en auditorías realizadas a la ejecución de los proyectos?

6-¿Las auditorías han colaborado al cumplimiento con éxito de su plan estratégico?



Anexo N° 5

Cartas de validación de instrumentos

Docente

UNAN-MANAGUA

Reciba un cordial saludo

Como es de conocimiento actualmente estoy realizando la Maestría de Contabilidad con énfasis en Auditoría impartida por **FAREM-Estelí**. El tema de investigación para culminar el plan de estudio consiste en “*Valor agregado del Informe de Auditoría de gestión y su incidencia en el aprovechamiento de los recursos financieros del Instituto de Promoción humana INPRHU-Estelí durante el año 2015*”

Además se realizó el predefensa en la cual se brindaron aportes y se realizaron las incorporaciones a los mismos. Para efectos de aplicar los instrumentos que se requiere de la validación de los mismos en el cual adjunto en anexo. (Instrumentos y objetivos del trabajo).

Por todo lo anterior solicito su apoyo en la revisión y validación de los instrumentos esperando su valiosa cooperación.

Atentamente

Digna Mara Soriano Monge

Maestrante



Anexo 6

Organigrama INPRHU institucional





Anexo 7

PLAN DE ACCIÓN

Nº	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	RESULTADO ESPERADO	INDICADOR
1	Continuo sistema de seguimiento y monitoreo a los proyectos.	Coordinadora de Programas y proyectos	Trimestral	Mejoramiento de sus mecanismos para el seguimiento y acompañamiento técnico a los programas y proyectos que ejecuta.	Proyectos monitoreados.
2	Establecimiento de sistema de información único para el registro de los grupos metas de los proyectos que se ejecutan.	Coordinador de proyecto	Mensual	Mejorado Sistema de comunicación	Sistema de comunicación eficaz y eficiente
3	Coordinación intra e inter Equipos Técnicos del INPRHU.	Responsables de proyectos	Mensual	Mejorado sistema de coordinación ente equipo técnico	Establecido sistema de coordinación entre equipo técnico
4	Actualizar permanentemente el Manual de funcionamiento organizativo y administrativo en función de ejercer una gerencia de calidad.	Administradora general	Anual	Mejorado el funcionamiento de las diferentes estructuras organizativas alrededor de las que funciona esta institución.	Normas técnicas de control interno actualizadas.
5	Definir e implementar estrategias de sostenibilidad económica.	Directora	ANUAL	Formulado y gestionado proyecto	Número de proyectos gestionados y apropiado.



Nº	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	RESULTADO ESPERADO	INDICADOR
6	Definir estrategias de divulgación e información sobre el quehacer del INPRHU.	Coordinadora de Programas y proyectos	Anual	INPRHU Estelí posicionado ante la opinión pública. Sujetos de atención y población más informada sobre el quehacer del INPRHU Estelí	Mayor visibilización del quehacer de la institución.
7	Fortalecer la identidad institucional en el personal del INPRHU	Directora	Anual	Mayor apropiación de la misión y visión	Trabajadores identificados con la misión y visión.
9	Establecer parámetros de evaluación de las actividades a evaluar en las auditorías mediante el uso de indicadores que les permitan visualizar el fortalecimiento institucional.	Equipo directivo	Anual	Definido los indicadores INPRHU se consolida como institución	Empoderamiento de los parámetros de evaluación de las auditorías.



Anexo 8



Instituto de Promoción Humana

INPRHU - Estelí

Edificio Reynaldo Antonio Téfel


Barrió 14 de Abril, del Portalito 700 mts. Norte, 500 mts. Oeste

Telefax: (713) 3165. Apartado Postal 0052 Email: inprhues@turbonett.com.ni

MATRIZ DE VERIFICACION DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES PARA LA CERTIFICACIÓN SGS DE INPRHU-Estelí

Fecha de elaboración: 02 de agosto de 2013

I. CONSEJO DIRECTIVO – DIRECTORES: 12 PREGUNTAS (1 a 12)

Nº	Características a Certificar	Detalle de Características a Certificar	Tipo de Evidencia (Documento/Registro)	Tipo de documento	Quién garantiza	Observaciones /Dudas/	Documento de referencia	Acuerdos
1 	Consejo Directivo: Independencia y voluntariado	Los miembros del Consejo Directivo son completamente independientes de las operaciones de la organización. Su servicio es voluntario y no tienen influencia en el día a día de las operaciones de la organización. No poseen tampoco ningún parentesco con el personal remunerado, de otra forma no sería totalmente independiente del personal y/o podrían dejar este último influenciar las decisiones en el Consejo. De la misma manera no están relacionados entre sí.	<ul style="list-style-type: none"> Código de Ética Minutas de reuniones Memoranda internos Declaración Jurada de los miembros Secciones relevantes del manual de políticas (si existe) Historia de la organización Lista de miembros y naturaleza de su membresía 	<ul style="list-style-type: none"> Estatutos, Acta Constitutiva Lista de miembros Constancia de Gobernación Certificación de Junta Directiva Curriculum Vitae. Libros de Actas. Historia de la organización Código de ética 	<ul style="list-style-type: none"> INPRHU Central Cada miembro de la JD.	El documento de certificación de SGS indica que los miembros de la Junta Directiva son independientes del personal operativo lo cual es aparentemente contradictorio con nuestros estatutos.	<ul style="list-style-type: none"> Artículo 12 de los Estatutos del INPRHU 	Las sedes enviarán a Adilia Amaya los documentos existentes sobre la Historia del INPRHU.



			<ul style="list-style-type: none">CV de los miembros del Consejo		INPRHU Central			
2	Consejo Directivo: Pluralismo y diversidad de su miembros	La organización ha establecido un documento que apoya el pluralismo y la diversidad entre los miembros del Consejo.	<ul style="list-style-type: none">Lista de miembros y naturaleza de su membresíaCV de los miembros	<ul style="list-style-type: none">Lista de miembros y naturaleza de su membresíaCV de los miembros	<ul style="list-style-type: none">INPRHU Central Cada miembro de la JD.	<ul style="list-style-type: none">	<ul style="list-style-type: none">Lo Establece Arto 1, 5, 6 y 7 y 11.b. De sus miembros.Punto VII: Descripción de puesto y Funciones del Manual de Organización y funciones Unidad Organizativa inciso G.	<ul style="list-style-type: none">Cada miembro envía el curriculum a Don Raúl.
3	Consejo Directivo: Con plazo fijo en los cargos	La organización ha establecido y documentado como política, un plazo fijo en los cargos de los miembros del Consejo.	<ul style="list-style-type: none">Manual de operacionesSiResoluciones del ConsejoSiConstitución y EstatutosSi	<ul style="list-style-type: none">Manual de operaciones SiResoluciones del ConsejoSi	<ul style="list-style-type: none">Manual de funcionesSiResoluciones del ConsejoSiConstitución y EstatutosSi	<ul style="list-style-type: none">INPRHU Central	<ul style="list-style-type: none">Se encuentra en Arto 11 Inciso C de los EstatutosSe encuentra en	<ul style="list-style-type: none">



			<ul style="list-style-type: none">Reglas y reglamento del Consejo N/AContrato de los miembros N/A	<ul style="list-style-type: none">Constitución y EstatutosSi	<ul style="list-style-type: none">		<ul style="list-style-type: none">novena Clausula del Acta ConstitutivaPunto VII – Descripción de puesto y Funciones del Manual de Organización y funciones	
4	Rotación de los miembros del Consejo	Una política de cambio periódico permite a la organización componer su Consejo Directivo de forma rotativa o por grupos	<ul style="list-style-type: none">Contrato de los miembrosManual de operaciones del ConsejoReglamento del Consejo	<ul style="list-style-type: none">Manual de operaciones del ConsejoReglamento del Consejo	<ul style="list-style-type: none">INPRHU Central	<ul style="list-style-type: none">	<ul style="list-style-type: none">Acta Constitutiva en la novena clausula y en el Arto 11 Inciso CManual de Org. Y Funciones.	<ul style="list-style-type: none">Adilia Amaya elaborará un organigrama, el cual debe ser coherente con el de INPRHU Central. Cada sede le envía su organigrama.INPRHU Estelí se encargará de revisar y hacer ajustes al Manual de organización y funcionamie nto.
5	Residencia de los	ONG transnacionales / locales: el estatuto del Consejo Directivo posee una cláusula que	<ul style="list-style-type: none">Manual de operaciones	<ul style="list-style-type: none">	<ul style="list-style-type: none">	<ul style="list-style-type: none">	<ul style="list-style-type: none">Acta Constitutiva	<ul style="list-style-type: none">



	miembros del Consejo	<p>especifique que la mayoría de los miembros deben satisfacer cierto período de residencia en el país o región en que la ONG opera.</p> <p>ONG Internacionales: el estatuto del Consejo tiene una cláusula que exige una amplia diversidad de nacionalidades para la mayoría de los miembros (incluyendo socios en el extranjero)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Resoluciones del Consejo Constitución y Estatutos Si Reglamento del Consejo Contratos de los miembros del Consejo 				en la Cláusula Tercera y en los Estatutos Artículo 5	
6	Registro de interés de los miembros del Consejo	La organización posee un registro de los intereses (actuales y posibles) de los miembros que se revisa regularmente (cada 12 o menos meses)	<ul style="list-style-type: none"> Registro de intereses de los miembros del Consejo Directivo 	•	•	• Se trata de declaración de probidad?	•	•
7	Frecuencia y asistencia a las reuniones del Consejo	<p>Está estipulado el número mínimo de reuniones del Consejo para actuar sobre las políticas institucionales y planes organizacionales, así como valorar y re-visar desempeños previos. Estas tareas y responsabilidad requieren al menos dos grandes reuniones al año. El Consejo debe reunirse regularmente.</p> <p>Debe tener sus reglas de asistencia y número mínimo de asistentes requerido para proceder con la reunión y llegar a ciertas conclusiones organizativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Manual de operaciones Resoluciones del Consejo Constitución y Estatutos Si Registro de asistencia y frecuencia de reuniones Si 	<ul style="list-style-type: none"> Resoluciones del Consejo Constitución y Estatutos Si Registro de asistencia y frecuencia de reuniones Si 	• INPRHU Central	•	• Se encuentra plasmado en el Arto. 11 y 13 de los Estatutos.	• Don Raúl se encargará de recopilar y ordenar las actas de sesiones de la Junta Directiva y el Dr. Julio López justificará las que no existen.
8	Derechos mínimos de voto	Hay diferentes tamaños posibles de los Consejos, pero se debe fijar un número mínimo de tres miembros.	<ul style="list-style-type: none"> Manual de operaciones Resoluciones del Consejo 	• Resoluciones del Consejo	• INPRHU Central	•	• Se encuentra en el Arto No 10 de los	• Siempre nos hemos regido por lo dispuesto en



			<ul style="list-style-type: none">• Constitución y EstatutosSi	<ul style="list-style-type: none">• Constitución y Estatutos• Registro de asistencia y frecuencia de reuniones			Estatutos y en la Cláusula Novena del Acta Constitutiva.	el artículo 10 para ambas instancias (La Asamblea y el Consejo Directivo)
9	Programa de inducción a nuevos miembros	Se les provee a los nuevos miembros guías escritas de su rol, responsabilidades y deberes legales	<ul style="list-style-type: none">• Secciones relevantes del manual de políticas• Programas de inducción regulares a los nuevos miembros	<ul style="list-style-type: none">• Secciones relevantes del manual de políticas• Programas de inducción regulares a los nuevos miembros	<ul style="list-style-type: none">• INPRHU Central	<ul style="list-style-type: none">•	<ul style="list-style-type: none">• Acta Constitutiva en las Cláusulas: Séptima, Octava, Novena, Décima y Undécima.	<ul style="list-style-type: none">• Sergio Santamaría elabora la Guía y programa de inducción a nuevos miembros.
10	Evaluación de los miembros del Consejo	Son evaluados los miembros del Consejo regularmente. Esta evaluación así como su seguimiento (capacitación y coaching), está documentada.	<ul style="list-style-type: none">• Secciones en las políticas del Consejo• Archivos personales de los miembros• Formularios de Evaluaciones• Memoranda internos• Otros materiales similaresSi	<ul style="list-style-type: none">•	<ul style="list-style-type: none">•	<ul style="list-style-type: none">•	<ul style="list-style-type: none">•	<ul style="list-style-type: none">• No aplica ya que no está contemplado en nuestros estatutos.
11	Nominación de nuevos miembros	Son los nuevos miembros reclutados de acuerdo a competencias claramente definidas y por medio de un proceso justo y transparente.	<ul style="list-style-type: none">• Las políticas del Consejo incluyen Sección de Procedimientos de Reclutado• Ejemplos de avisos / plazas disponibles				Los miembros a ocupar cargo en el consejo Directivos son propuesto por la	




			<ul style="list-style-type: none">Copias de formularios de aplicaciónOtros materiales similaresSi				asamblea general y elegido por mayoría de votos. <ul style="list-style-type: none">Se encuentra en el arto No 5, 6 y 7 de los Estatutos	
12	Puesta en practica efectiva de las funciones de la Asamblea General	Cuando los estatutos de la organización contemplan que la autoridad mayor es la Asamblea general debe realizar efectivamente todas las funciones asignadas.	<ul style="list-style-type: none">Minutas de reunionesSiInformes de la precedentes reunionesMemoranda internos	<ul style="list-style-type: none">	<ul style="list-style-type: none">	<ul style="list-style-type: none">	<ul style="list-style-type: none">Acta Constitutiva: se encuentra en la Cláusula Séptima y Octava	<ul style="list-style-type: none">
• II.MARCO ESTRATEGICO: 8 preguntas, (18 a 25)								
Nº	Características a Certificar	Detalle de Características a Certificar	Tipo de evidencia	Documento Existente	Quien cumple	Observaciones dudas	Documento de referencia	• Acuerdos
18 	Declaración de Misión / Visión	La organización tiene documentada la declaración de Misión / Visión, y está debidamente aprobada por el Consejo Directivo. Esta declaración define claramente	<ul style="list-style-type: none">Constitución y EstatutosCertificado de registraciónCarteles, publicaciones,	<ul style="list-style-type: none">Plan Estratégico de INPRHU Central y de cada sede	<ul style="list-style-type: none">INPRHU Central y cada sede.	<ul style="list-style-type: none">	<ul style="list-style-type: none">Plan Estratégico	Cada sede deberá incorporar la visión y misión que aparece en



		las ambiciones, principios y creencias de la organización.	<div>folletos y otros materiales de información de la organización</div> <ul style="list-style-type: none">Exhibidores y boletines informativosResoluciones del Consejo, adoptando o modificando declaraciones de Misión / Visión.Minutas o resoluciones mostrando el detalles y cambios de la Misión / Visión.					<div>el Plan Estratégico de INPRHU Central.</div> <div>Elaborar material de divulgación con la misión y visión de INPRHU (cumple INPRHU Esteli)</div> <div>Todas las sedes utilizarán el mismo logo.</div>
19 	Revisión Estratégica	Realiza el Consejo Directivo revisiones estratégicas regulares de la visión, misión y proyectos de la organización	<ul style="list-style-type: none">Secciones relevantes del manual referidas a políticas y operacionesResoluciones, estatutos o reglamento del ConsejoMinutas de reunionesReportes de revisiones anteriores	.	.	.	<ul style="list-style-type: none">Reuniones Anuales de la Asamblea	<ul style="list-style-type: none">Cada sede remitirá los Planes estratégicos a INPRHU Central para que sean firmados y sellados y su carta de remisión.



			<ul style="list-style-type: none"> • Memoranda internos 					
20	Comunicación de Misión / Visión	La Misión / Visión es comunicada a todas las partes interesadas, tanto internas como externas	<ul style="list-style-type: none"> • Carteles, publicaciones, folletos, manuales y otros materiales de información de la organización • Exhibidores y boletines informativos • Minutas de reuniones internas y con los beneficiarios donde se hace referencia a la declaración de misión de la organización • Artículos de prensa donde se cita la declaración de misión de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuadros con Misión y Visión. • Trípticos • Publicaciones 	•	•	<ul style="list-style-type: none"> • Publicaciones, sistematizaciones, proyectos, Trípticos 	•
21 	Estructura y responsabilidades	La organización posee una estructura formal que define la jerarquía y distingue claramente las áreas de responsabilidad y autoridad	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de operaciones • Resoluciones del Consejo • Constitución y Estatutos • Reglas y regulaciones del Consejo 	•	•	•	<ul style="list-style-type: none"> • Estatutos Art. 12, 14, 16 y 17 • Acta de Constitución Cláusula Novena, Decima y Undécima. • Manual de Organización y funciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Adilia trabajará un solo organigrama. • INPRHU Estelí revisa y realiza ajustes al Manual de organización y funciones.



			<ul style="list-style-type: none"> • Contratos de los miembros de Consejo • Descripción de puestos • Organigrama 				Punto VII – Descripción de puesto y Funciones.	
22	Planificación: coherencia entre Misión/ Visión, (objetivos generales y específicos), y metas	La organización tiene un proceso documentado que desglosa sus objetivos generales y estrategia en objetivos específicos a nivel de programas / proyectos, metas y actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Minutas de reuniones administrativas • Si Procedimientos administrativos específicos • Guías y procedimientos administrativos 	• Planes estratégicos y planes operativos.	•	•	• Plan Estratégico Ojo	• Aclarar
23	Implementación: coherencia entre Misión/Visión (objetivos generales) y objetivos específicos y metas	La organización desglosa sistemáticamente sus metas, estrategias y objetivos generales en objetivos específicos a nivel de programas/proyectos y actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Minutas de reuniones con relación a proyectos • Minutas de reuniones de gestión • Revisiones por el consejo • Revisiones de proyectos • Balance score card • Planes de proyectos • Planes de negocios • Objetivos a todo nivel jerárquico 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisiones de proyectos • Planes de proyectos 	•	•	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Estratégico • Proyectos • Evaluaciones 	• Aclarar
24	Política de reducción progresiva	La organización (Consejo y Administración) tiene debidamente documentada la política de reducción progresiva, de programas	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de operaciones • Resoluciones del Consejo 	•	•	•	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos Formulados • Reglamento Interno 	• Aclarar



		<p>Proyectos, la cual es debidamente aplicada a todo nivel.</p> <p>(ver también preguntas subsecuentes sobre la reducción progresiva en el Módulo “Operaciones”</p>	<ul style="list-style-type: none">• Constitución y Estatutos• Reglas y regulaciones del Consejo• Minutas de reuniones del Consejo de revisiones estratégicas• Horarios planificados que muestran una eliminación gradual de operaciones• Memoranda internos					
25	Manejo de activos en el caso de la disolución de la organización	<p>En caso de disolución de la organización un procedimiento documentado aprobado formalmente por el Consejo define las modalidades del manejo (disposal) de los activos.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Resoluciones del consejo• Constitución y Estatutos• Reglamento del consejo• Minutas de reuniones de revisión estratégica del Consejo.	•	•	•	<ul style="list-style-type: none">• Arto. No 22 de los Estatutos y en la Décima Tercera Clausula de Acta Constitutiva	<ul style="list-style-type: none">• INPRHU Central presenta anteproyecto de reforma a estatutos de INPRHU.



III MANEJO DE LA INTEGRIDAD: 17 PREGUNTAS (29-45)

Nº	Características a Certificar	Detalle de Características a Certificar	Tipo de Evidencia (Documento/Registro)	Documento Existente	Quien cumple	Observaciones	Documento de referencia	Acuerdos
29	Estándar ético	La organización ha documentado y cumple con sus principales políticas relacionadas con estándares de ética en la consecución de fondos (incluyendo conducta de quienes actúan en la consecución de fondos y confidencialidad de la información de los posibles contribuyentes) y, comunicación externa	<ul style="list-style-type: none">• Materiales de orientación para el personal Si• Memoranda internos• Minutas de reuniones Si	•	•	•	<ul style="list-style-type: none">• Arto 58 del Manual de Funcionamiento Interno	<ul style="list-style-type: none">• INPRHU Ocotlán elaborará una propuesta de un documento único de Reglamento Interno.
30	Conformidad con leyes Locales.	La organización, a nivel de su dirección ha establecido un sistema o procedimiento que permite valorar la conformidad de sus políticas con las leyes y regulaciones locales en el país beneficiario. (sólo aplica a organizaciones con actividades en otros países que suplan el de origen).	<ul style="list-style-type: none">• Registro de comunicaciones con las autoridades locales• Descripción de puestos para empleados locales• Contratos con firmas locales• Registro de incumplimientos legales	•	•	•	•	<ul style="list-style-type: none">• N/A
31	Código de Ética	La organización ha adherido formalmente a valores/normas de ética por ej con un Código de Conducta / Ética, que fueron comunicados a todos el personal	<ul style="list-style-type: none">• Código de Conducta / Ética Si• Adhesión formal a otros Códigos de	•	•	•	<ul style="list-style-type: none">• Plan Estratégico• Manual de Organización y funciones Punto VII –	<ul style="list-style-type: none">• INPRHU Somoto trabajará la propuesta de Código de ética a partir



Nº	Características a Certificar	Detalle de Características a Certificar	Tipo de Evidencia (Documento/Registro)	Documento Existente	Quien cumple	Observaciones dudas	Documento de referencia	Acuerdos
			Conducta / Ética • Guías e instrucciones (Ej. para empleados en el campo)				Descripción de puesto y Funciones.	de los aportes de cada sede.
32	Conflicto de intereses contemplado en el Código de Conducta /Ética	El Código de Conducta/Ética se refiere específicamente a asuntos de conflictos de interés (incluyen recepción de regalías, relaciones con proveedores de bienes/servicios, afiliación con organizaciones de la Competencia y/o en conflicto), lo cual es exigido a todos los niveles y funciones.	• Código de Conducta / Ética • Guías e instrucciones (Ej. para empleados en el campo)	•	•	•	• Manual de funcionamiento interno. • Convenios de colaboración con organismos financieros. •	• Lo contempla el punto anterior.
33	Divulgación de activos financieros contemplado en el Código de Conducta /Ética	El Código de Conducta/Ética se refiere específicamente a la divulgación de activos financieros de los empleados claves y es además exigido a todos los niveles y funciones involucrados	• Código de Conducta / Ética	•			Manual de funcionamiento Interno	N/A Aclarar
34	Cotejo de inconsistencias entre las políticas de la organización y el Código de Conducta /Ética	La organización lleva a cabo el cotejo documentado de las inconsistencias entre las políticas de la organización y el Código de Conducta / Ética.	• Código de Conducta / Ética • Documentación de cotejos	•	•	•	• Consultoría externa •	• No hay documento específico al respecto. • Aclarar



Nº	Características a Certificar	Detalle de Características a Certificar	Tipo de Evidencia (Documento/Registro)	Documento Existente	Quien cumple	Observaciones dudas	Documento de referencia	Acuerdos
35	Código de Conducta /Ética: entidad de monitoreo accesoria de tercera parte	La implementación del Código de Conducta / Ética es monitoreado por una entidad independiente o la organización busca asesoría de tercera parte en estos asuntos	<ul style="list-style-type: none">Sección del Código de Conducta / ÉticaMemorandaResoluciones del ConsejoDeclaración de empoderamiento de la instancia que monitorea la implementación del Código de Conducta /ÉticaContrato con una tercera parte	<ul style="list-style-type: none">	<ul style="list-style-type: none">	<ul style="list-style-type: none">	<ul style="list-style-type: none">Declaración de empoderamiento de la instancia que monitorea la implementación del Código de Conducta /Ética	<ul style="list-style-type: none">Cada sede cuenta con una Comisión de ética.Bislán elabora propuesta de declaración de constitución de la Comisión de ética.
36	Código de Conducta /Ética: Oficial decumplimiento	La organización ha instaurado un representante de la gerencia que, independientemente de sus responsabilidades, se asegura que se cumpla con el Código de Conducta / Ética	<ul style="list-style-type: none">Descripción del puesto del oficial de cumplimientoSección del Código de Conducta / ÉticaResoluciones del Consejo	<ul style="list-style-type: none">	<ul style="list-style-type: none">	<ul style="list-style-type: none">	<ul style="list-style-type: none">Manual de funcionamiento Interno	<ul style="list-style-type: none">Se asignará al Director y subdirector de cada sede la responsabilidad de asegurar el Código de ética. Igualmente, se delegará a los miembros del Consejo Directivo.



Nº	Características a Certificar	Detalle de Características a Certificar	Tipo de Evidencia (Documento/Registro)	Documento Existente	Quien cumple	Observaciones dudas	Documento de referencia	Acuerdos
37	Código de Conducta/Ética como parte del contrato de los empleados y voluntarios	El Código de Conducta / Ética es una parte integral del contrato de todo el personal tanto voluntario como remunerado	<ul style="list-style-type: none">• Contrato de empleados y voluntarios Si• Descripción de puestos debidamente firmado por los empleados o voluntario. Si	•				Adendum a los contratos del personal.
38	Revisiones por el Consejo de cumplimiento y compromiso con el Código de Conducta / Ética	El consejo revisa periódicamente su compromiso y cumplimiento del Código de Conducta / Ética	<ul style="list-style-type: none">• Registros de documentación de chequeos.• Minutas de reuniones del Consejo. Si• Memoranda	•				No aplica actualmente.
39	Código de Conducta /Ética tratado en los programas de inducción y capacitación	Los temas de ética y el cumplimiento del Código de Conducta/Ética son tratados en los programas de inducción y capacitación	<ul style="list-style-type: none">• Programas de inducción Si• Programas de capacitación Si• Memoranda	•	•	•	•	<ul style="list-style-type: none">• Sergio Santamaría debe incluirlo en el Programa de inducción y capacitación.
40	Tratamiento de incumplimientos éticos	Está implementado y debidamente documentado el procedimiento para reportar, investigar y tratar incumplimientos éticos en la Organización.	<ul style="list-style-type: none">• Reportes de incumplimientos del Código de Conducta /Ética.• Procedimiento para el tratamiento de	•	•	•	<ul style="list-style-type: none">• Manual de Funcionamiento Interno	<ul style="list-style-type: none">• Contenido en el Código de ética.



Nº	Características a Certificar	Detalle de Características a Certificar	Tipo de Evidencia (Documento/Registro)	Documento Existente	Quien cumple	Observaciones dudas	Documento de referencia	Acuerdos
			incumplimientos éticos. Si • Minutas de reuniones. Si					
41	Código Conducta /Ética: Provisiones que protejan a los denunciantes	El Código de Conducta / Ética contiene una provisión que protege a los denunciantes y respeta el derecho de confidencialidad y divulgación de todas las partes involucradas.	• Código de Conducta/Ética • Procedimiento para el tratamiento de incumplimientos éticos	•	•	•	•	• INPRHU Somoto cumple
42	Código Conducta /Ética: Incumplimientos graves reportados al Consejo Directivo	La organización tiene establecido e implementado un procedimiento para comunicar de forma sistemática los incumplimientos graves del Código de Conducta / Ética, al Consejo Directivo	• Código de Conducta/Ética • Procedimiento para el manejo de in-cumplimientos • Minutas de reuniones del Consejo Directivo • Memoranda y reportes internos	•			Manual de Funcionamiento Interno. Capítulo XII de las Prohibiciones y Sanciones	INPRHU Somoto cumple
43	Código Conducta /Ética: Tratamiento y comunicación de quejas a partes interesadas	La organización tiene establecido e implementado un procedimiento para recibir, documentar y responder las quejas internas y externas. Las quejas y los resultados de la investigación correspondiente están puestos a disposición de las partes interesadas y del Consejo Directivo	• Bitácoras • Correspondencia con las partes involucradas • Lista de quejas • Procedimientos / instrucción para el tratamiento de las quejas de las partes interesadas.	•			• Manual de Funcionamiento Interno. Capítulo XII de las Prohibiciones y Sanciones	INPRHU Somoto cumple



Nº	Características a Certificar	Detalle de Características a Certificar	Tipo de Evidencia (Documento/Registro)	Documento Existente	Quien cumple	Observaciones dudas	Documento de referencia	Acuerdos
44	Código Conducta /Ética: En conformidad con los Derechos Humanos	La organización ha establecido e implementado, un procedimiento documentado para verificar el cumplimiento con los Derechos Humanos en los proyectos y en la organización	<ul style="list-style-type: none">• Descripción de proyectos• Políticas de Recursos Humanos• Instrucciones / procedimientos internos• Código de Conducta / Ética	•	•	•	•	• INPRHU Somoto cumple
45	Código Conducta /Ética y planes de Inversión.	La organización ha establecido una política claramente definida en relación con las inversiones (por ejemplo los fondos de pensiones)	<ul style="list-style-type: none">• Descripción de planes de inversión• Políticas de inversiones• Instrucciones / procedimientos internos• Código de Conducta / Ética	•	•	•	•	• INPRHU Somoto cumple



IV. COMUNICACIÓN, APOYO/ advocacy E IMAGEN PUBLICA: 5 PREGUNTAS (50 a 54)


Nº	Características a Certificar	Detalle de Características a Certificar	Tipo de Evidencia (Documento/Registro)	Observaciones	
50	Reportes anuales	Disponibilidad de los reportes anuales (a petición o sin ella) a las partes interesadas que contenga al menos una descripción de las actividades de la organización, lista de miembros del Consejo, estados financieros auditados de acuerdo con los principios de Contabilidad, generalmente aceptados.	<ul style="list-style-type: none">Reportes anualesSi	<ul style="list-style-type: none">Informes al Ministerio de GobernaciónReportes Mensuales, Trimestrales y Anuales	<ul style="list-style-type: none">
51	Materiales de promoción	El material promocional utilizado como medio de promoción, incluyen la identificación de la organización de forma precisa, sus principios declarados, y el apoyo financiero y material que esta requiere del público o de las fuentes de financiamiento. Debe ser revisado regularmente y adaptado a cambios en el ámbito de la organización.	<ul style="list-style-type: none">Manuales / folletosSiPublicación de reportes y cartas de informaciónSiAnunciosSiCartelerasAfichesSiCartas de solicitud de apoyoMateriales para consecución de fondos	<ul style="list-style-type: none">	<ul style="list-style-type: none">
52	Comunicación a las partes interesadas	La organización ha establecido claramente la información que las partes interesadas tienen derecho a recibir. Decisión validada por el Consejo Directivo	<ul style="list-style-type: none">Lista de reportes de la organizaciónTodo tipo de reportes comunicados a las partes InteresadasSi	<ul style="list-style-type: none">Reportes INSS, Administración de Rentas, Ministerio de GobernaciónReportes a los	<ul style="list-style-type: none">



Nº	Características a Certificar	Detalle de Características a Certificar	Tipo de Evidencia (Documento/Registro)	Observaciones	
				organismos financieros y comunidad.	
53	Comunicación interna	La organización ha establecido e implementado un procedimiento / sistema para comunicar regularmente sus objetivos (programa global, proyectos, estrategia, finanzas) a los diferentes niveles y funciones de la organización	<ul style="list-style-type: none">• Manuales de operación• Sistemas / procedimientos de comunicación Si	<ul style="list-style-type: none">• Reuniones Mensuales• Conferencias Internas• Asambleas Comunitarias• Foros• Talleres• Ferias comunitarias	<ul style="list-style-type: none">•
54	Comunicación externa sobre las reuniones claves	La agenda de reuniones claves, incluyendo las resoluciones que serán discutidas, están disponible para todas las partes interesadas (por ej. Miembros, contribuyentes)	<ul style="list-style-type: none">• Lista de distribución de agendas• Documentos que muestren las resoluciones a ser discutidas en reuniones claves.	<ul style="list-style-type: none">• Memorias de reuniones	<ul style="list-style-type: none">•



V. RECURSOS HUMANOS: 12 PREGUNTAS (60 a 71)

Nº	Características a Certificar	Detalle de Características a Certificar	Tipo de Evidencia (Documento/Registro)	Observaciones	Acuerdos
60 	Procesos de reclutamiento y contratación	La organización ha establecido e implementado, procedimientos documentados, que aseguren la consistencia, justicia y objetividad en el proceso de reclutamiento y contratación; este proceso es ampliamente difundido.	<ul style="list-style-type: none">• Una sección de las políticas de la organización o manual del empleado, que se refiere al reclutamiento y contratación. Si• Publicaciones de vacantes. Si• Copias de formularios de solicitud	<ul style="list-style-type: none">• Manual de Funcionamiento Interno	<ul style="list-style-type: none">• INPRHU Ocotlán trabajará la Política de reclutamiento y contratación.
61	Programas de inducción	La organización ha establecido e implementado procedimientos documentados, que aseguren a quienes ingresan, (personal remunerado y voluntario), una introducción a sus funciones incluyendo una adecuada preparación para las misiones de campo.	<ul style="list-style-type: none">• Programas estándar de introducción (primeros días) para empleados y voluntarios. Si• Ejemplos de programas de introducción a los nuevos miembros, durante los primeros 6 meses (asesoramiento, preguntas y respuestas, etc.)• Reuniones informativas para el personal de campo. Si• Documentos relacionados con las misiones. Si	<ul style="list-style-type: none">• Manual de Funcionamiento Interno	<ul style="list-style-type: none">•



Nº	Características a Certificar	Detalle de Características a Certificar	Tipo de Evidencia (Documento/Registro)	Observaciones	Acuerdos
62	Descripción de puestos (Personal remunerado)	La organización ha establecido la descripción de puestos (con sus respectivos derechos y obligaciones) para cada nivel de responsabilidad.	<ul style="list-style-type: none">• Descripción de puestos Si	<ul style="list-style-type: none">• Manual de Funcionamiento Organizativo• Manual de Funcionamiento Interno	<ul style="list-style-type: none">•
63	Descripción de puestos (Voluntarios)	La organización ha establecido la descripción de puestos, para todos los voluntarios, la cual es diferente de la de los empleados remunerados.	<ul style="list-style-type: none">• Descripción de puestos	<ul style="list-style-type: none">• Manual de Funcionamiento Interno	<ul style="list-style-type: none">•
64	Políticas de promoción	La organización ha establecido una política de promoción para todo el personal remunerado.	<ul style="list-style-type: none">• Sección relevante de las políticas o Manual del empleado. Si• Minutas de reuniones• Memoranda internos	<ul style="list-style-type: none">• Manual de Funcionamiento Interno	<ul style="list-style-type: none">•
65	Evaluación del personal	Evaluación formal del personal remunerado y de la gerencia de forma anual. Estas evaluaciones se llevan a cabo de medio de una entrevista con la parte interesada.	<ul style="list-style-type: none">• Sección relevante de las políticas o Manual del empleado. Si• Expedientes personales• Formularios de evaluación del desempeño. Si• Memoranda internos	<ul style="list-style-type: none">• Manual de Funcionamiento Interno	<ul style="list-style-type: none">•
66	Competencias y habilidades versus los requerimientos de los proyectos	Las competencias y habilidades del personal en relación con los requerimientos de los proyectos están formalmente establecidas	<ul style="list-style-type: none">• Inventarios de competencias y habilidades• Resultados de las pruebas al personal• Lista de habilidades para cada proyecto.	<ul style="list-style-type: none">• Manual de Funcionamiento Organizativo	<ul style="list-style-type: none">•



Nº	Características a Certificar	Detalle de Características a Certificar	Tipo de Evidencia (Documento/Registro)	Observaciones	Acuerdos
67	Seguimiento de las competencias y habilidades versus requerimientos de los proyectos	Al personal de los proyectos se le da seguimiento sistemático, en cuanto a sus competencias y habilidades.	<ul style="list-style-type: none">• Inventarios de competencias y habilidades• Resultado de las pruebas al personal. Si• Lista de habilidades para cada proyecto	<ul style="list-style-type: none">• Reunión de Equipo de evaluación y planificación	<ul style="list-style-type: none">•
68	Chequeo de la consistencia de la política de recursos humanos.	La organización realiza regularmente chequeos de consistencia de su política de recursos humanos y la realidad operacional	<ul style="list-style-type: none">• Evaluación de la satisfacción del personal• Formularios de evaluación del desempeño Si.• Reportes de reuniones Si• cartas de las partes interesadas	<ul style="list-style-type: none">• Manual de Funcionamiento Interno	<ul style="list-style-type: none">•
69	Cobertura del seguro de riesgos	Todo el personal (Oficinas centrales y campo) está completamente cubierto con el seguro de riesgos, inherentes a su misión (requerimiento mínimo: salud, accidentes y viajes) y, dicha cobertura de sus seguros es revisada regularmente.	<ul style="list-style-type: none">• Pólizas de seguro (salud, accidentes, viajes, repatriación, riesgos especiales, etc.) Si• Contrato de los empleados Si• Ejemplos de casos concretos (reportes de accidentes). Si	<ul style="list-style-type: none">• Lo establecido en Ley de Seguridad Social	<ul style="list-style-type: none">•
70	Preparaciones del personal para misiones de campo	La organización ha definido proceso / política documentada, para asegurar que sus empleados son adecuadamente preparados para las misiones en el campo	<ul style="list-style-type: none">• Programas de información para el personal de campo• Políticas de la organización para misiones• Otros documentos relacionados con las misiones. Si	<ul style="list-style-type: none">• Manual de Funcionamiento Interno	<ul style="list-style-type: none">•
71	Desarrollo de personal	La organización ha definido proceso / política documentada, que asegura el desarrollo permanente de las	<ul style="list-style-type: none">• Políticas de Recursos Humanos en desarrollo de personal escritas. Si	<ul style="list-style-type: none">• Manual de Funcionamiento Interno	<ul style="list-style-type: none">•




Nº	Características a Certificar	Detalle de Características a Certificar	Tipo de Evidencia (Documento/Registro)	Observaciones	Acuerdos
		competencias, dentro de la Organización (plan de capacitación, etc.).	<ul style="list-style-type: none">Ejemplo de “Gap análisis ” con respecto a las competenciasMedidas tomadas que aseguren el desarrollo permanente(planes de carreras, planes de capacitación, etc.)Si		

VI. CONSECUCIÓN DE FONDOS, ASIGNACIÓN Y CONTROLES DE RECURSOS FINANCIEROS: 22 PREGUNTAS (77 a 98)

Nº	Características a Certificar	Detalle de Características a Certificar	Tipo de Evidencia (Documento/Registro)	Observaciones
77	Consecución de fondos y generación de recursos	La organización ha documentado la política de consecución de fondos y generación de recursos y la aplica	<ul style="list-style-type: none">Constitución y Estatutos de la organizaciónSiManual de operaciónMinutas y resoluciones del Consejo DirectivoDocumentos de planificación y operacionesSi	<ul style="list-style-type: none">
78	Revisión de la consecución de fondos y generación de recursos	La organización tiene establecida una revisión periódica (a mediano y largo plazo) de sus políticas financiera y de generación de recursos.	<ul style="list-style-type: none">Constitución y Estatutos de la organización.Manual de operaciones. SiMinutas y resoluciones del Consejo DirectivoDocumentos de planificación y operaciones.Si	



Nº	Características a Certificar	Detalle de Características a Certificar	Tipo de Evidencia (Documento/Registro)	Observaciones
79 	Rastreo de fondos al nivel de proyectos	La organización tiene implementado y documentado (a la vista) un mecanismo financiero contable que permite el rastreo de fondos en su utilización en programas / proyectos (total costo de consecución de fondos y fuentes de financiamiento).	<ul style="list-style-type: none">• Constitución y Estatuto de la organización• Manual de operaciones. Si• Manual financiero y contable conteniendo reglas y regulaciones. Si• Resoluciones y/o minutas de las reuniones del Consejo Directivo	<ul style="list-style-type: none">• Sistema Contable por Proyecto
80	Sistemas de reportes para fondos restringidos	La organización tiene un proceso / procedimiento documentado para rastrear y reportar fondos de uso predefinido.	<ul style="list-style-type: none">• Manual de operaciones (sección o capítulo financiero)• Documentos de proyectos o programas• Acuerdos o contratos de financiamiento• Sistemas y procedimientos financieros documentados	
81	Prevención de malversación de fondos	La organización tiene un sistema documentado para prevenir la malversación de fondos.	<ul style="list-style-type: none">• Manual de operaciones. Si• Guías o manuales financieros. Si• Registro de seguimiento de fondos	
82	Planificación a largo plazo de las finanzas y generación de recursos.	La planificación a largo plazo de la organización incluye la asignación y generación de recursos.	<ul style="list-style-type: none">• Minutas de reuniones• Revisiones administrativas• Documentos estratégicos Si• Planificación Si	<ul style="list-style-type: none">• Planificación Estratégica
83	Asignación financiera de proyectos y auditorías	La asignación de recursos financieros de los proyectos está claramente establecida y formalmente auditada.	<ul style="list-style-type: none">• Documentos sobre la asignación y sistemas de auditorías de proyectos. Si• Ejemplos de programas / proyectos implementados	<ul style="list-style-type: none">• Convenios y Memorandum de entendimiento.



Nº	Características a Certificar	Detalle de Características a Certificar	Tipo de Evidencia (Documento/Registro)	Observaciones
			con descripción de sus asignaciones financieras y las auditorías formales. Si	
84	Verificación de la adecuación entre los fondos y sus asignaciones	La organización ha establecido un sistema documentado que verifica y registra que los fondos / recursos recibidos y sus asignaciones son adecuados.	<ul style="list-style-type: none">Reportes financieros o memos de la unidad proyecto .SiMinutas de las reuniones de gestión donde se toman acciones relacionadas con los reportes antes mencionados	<ul style="list-style-type: none">Reporte de Informes Financieros a agenciasReporte del sistema contable
85	Asignación de gastos administrativos	El Consejo Directivo ha establecido una política escrita para la asignación de gastos administrativos.	<ul style="list-style-type: none">Decisiones bajo la forma de: resoluciones del Consejo, memos, guías y minutas de reuniones. Si	<ul style="list-style-type: none">Manual de Funcionamiento Administrativo
86	Medición de costos administrativos (a nivel de ONG)	Existe un sistema que mide el costo administrativo en relación a los gastos operacionales.	<ul style="list-style-type: none">Cualquier documentos que provea evidencia objetiva del monitoreo de gastos administrativos versus un resultado específico. Si	<ul style="list-style-type: none">Sistema de Ejecución Presupuestaria (Memorias de cálculos)
87	Medición de costos administrativos (a nivel de proyectos).	Existe un sistema / procedimiento para monitorear la asignación de costos administrativos la versus gastos operacionales a nivel de proyectos.	<ul style="list-style-type: none">Manual de operacionesReportes financieros Si.Cualquier documentos que detalle el proceso de monitoreo. Si	<ul style="list-style-type: none">Presupuesto de Proyecto, Programas



Nº	Características a Certificar	Detalle de Características a Certificar	Tipo de Evidencia (Documento/Registro)	Observaciones
88	Monitoreo de gastos como entradas para ajustes presupuestarios	El resultado del monitoreo de los gastos relativo a los costos administrativos, gastos operativos y resultados específicos, sirven a la gerencia para realizar ajustes de medio período presupuestario o para la siguiente planificación y ciclo presupuestario.	<ul style="list-style-type: none">Reportes y análisis financieros. Si.Memos a la administración relativos a análisis y recomendacionesMinutas de reuniones administrativas y registros de decisiones y exigencias específicas de ajustes llevadas a cabo por la administración. Si	<ul style="list-style-type: none">Proyección Institucional
89 ✗	Requerimientos de contenido en reportes financieros	Los reportes financieros contienen Balance de Situación, Estados de Ingresos y Gastos (o Ganancias y Pérdidas si aplica), y activos y pasivos	<ul style="list-style-type: none">Reportes y análisis financieros. Si	<ul style="list-style-type: none">Reporte de Ingresos y GastosBalance General
90 ✗	Auditoria externa financiera	Los reportes financieros son auditados anualmente por una tercera entidad debidamente acreditada y cuyo contrato es limitado en el tiempo.	<ul style="list-style-type: none">Contratos con firmas auditoras ex- ternas. SiReportes de auditorías. Si	<ul style="list-style-type: none">
91	Auditoría financiera interna	Un Comité de Auditoría Interna está compuesto por miembros del Consejo Directivo y se reúne al menos dos veces al año para revisar: (a) los controles internos, (b) los programas de auditoría y (c) los estados financieros. Hacen recomendaciones al Consejo con respecto a los reportes financieros.	<ul style="list-style-type: none">Minutas de las reuniones del Comité de Auditoría InternaReportes relacionados con los controles internosEstados Financieros y recomendaciones	<ul style="list-style-type: none">



Nº	Características a Certificar	Detalle de Características a Certificar	Tipo de Evidencia (Documento/Registro)	Observaciones
92	Sistema de inventarios	La organización ha establecido un sistema documentado de inventarios (Ej. propiedades, equipos y suministros de la organización), tanto para las oficinas centrales como sucursales.	<ul style="list-style-type: none">• Sistemas de bases de datos de inventarios computadorizados. Si• Manual de sistema de inventarios	<ul style="list-style-type: none">•
93	Eficiencia en la recaudación de fondos	La organización monitorea el costo de consecución por cada US\$ 100.	<ul style="list-style-type: none">• Reportes financieros• Reportes de reuniones de la gerencia	<ul style="list-style-type: none">•
94	Estudio de referencia (Benchmark) de la recaudación	La organización posee estudios de referencia del costo de consecución por cada US\$ 100 con respecto a otras ONGs.	<ul style="list-style-type: none">• Reportes financieros• Reportes de reuniones de la gerencia	<ul style="list-style-type: none">•
95	Presupuesto anual aprobado por el Consejo.	La organización opera con base a un presupuesto anual, debidamente aprobado por el Consejo.	<ul style="list-style-type: none">• Presupuesto anual (versión aprobada). Si• Documentos de políticas financieras incluyendo procesos de presupuestos	<ul style="list-style-type: none">• Memorándum de entendimiento y/o convenios de cooperación Aprobación de presupuestos
96	Políticas de transacciones no auditadas (incluyendo préstamos a los Miembros del Consejo Directivo, empleados, o otras partes interesadas).	La organización posee una política documentada que explícitamente prohíbe transacciones o préstamos no auditados a los miembros del Consejo, empleados, o partes interesadas o la creación de documentos que no registra propiamente las transacciones a las cuales se refieren.	<ul style="list-style-type: none">• Manual de personal• Guías financieras• Políticas de préstamos	<ul style="list-style-type: none">•
97	Evaluación de socios involucrados en la consecución de fondos	La organización posee un procedimiento documentado para evaluar a aquellos	<ul style="list-style-type: none">• Políticas de consecución de fondos	<ul style="list-style-type: none">•



Nº	Características a Certificar	Detalle de Características a Certificar	Tipo de Evidencia (Documento/Registro)	Observaciones
		socios a quienes se confía la consecución de fondos.	<ul style="list-style-type: none">• Guías para la selección de socios comerciales y/o Licitaciones	
98	Razón Capital de Trabajo	La organización debe tener suficiente liquidez a corto plazo / activos para cubrir con sus obligaciones y deudas en el corto y mediano plazo (en especial los salarios de sus empleados).	<ul style="list-style-type: none">• Presentación de números que permitan calcular la razón (si ésta no está disponible cuando se requiera)	<ul style="list-style-type: none">• Proyección Institucional Presupuesto de Proyectos

VII. OPERACIONES: 17 PREGUNTAS (104 a 120)

Nº	Características a Certificar	Detalle de Características a Certificar	Tipo de Evidencia (Documento/Registro)	Observaciones
104	Identificación de las partes interesadas en los proyectos.	La organización documenta de forma sistemática la identificación de las partes interesadas en sus proyectos (definidos tanto aquellos que se ven afectados por como aquellos que afectan sus actividades).	<ul style="list-style-type: none">• Documentos de planificación de proyectos. Si• Registro que muestren la identificación de las partes interesadas por proyecto. Si	<ul style="list-style-type: none">• Memorias de sesiones de trabajo• Planes operativos de los proyectos• Planes estratégicos comunitarios.
105	Identificación de las partes interesadas influyentes	La organización tiene un procedimiento para identificar y prevenir que cualquier parte interesada tenga una influencia significativa sobre los proyectos.	<ul style="list-style-type: none">• Documento estratégicos (análisis FODA, ambientales y/o de mercado). Si• Memos / documentos del Consejo /	<ul style="list-style-type: none">• Conferencias Internas Memorias de sesiones planificadas y desarrolladas



Nº	Características a Certificar	Detalle de Características a Certificar	Tipo de Evidencia (Documento/Registro)	Observaciones
			reuniones administrativas relativas al tema	• Planificación Estratégica.
106	Implicación/Envolvimiento o de las partes interesadas	Las partes interesadas están involucradas en la definición de las metas / objetivos de los proyectos y la planificación en general de los mismos.	• Documentos de planificación. Si • Procedimientos de consulta con los interesados usuarios de los proyectos. Si	• Memoria de Asambleas comunitarias y grupos focales
107	Comunicación de –los resultados esperados a las partes interesadas	La organización tiene un sistema documentado para comunicar los resultados esperados de cada proyecto a todas las partes interesadas.	• Planificación de proyectos. Si • Manual de operaciones	• Trípticos de proyectos
108	Comunicación continua de las actividades de campo a las comunidades involucradas	La organización tiene un sistema documentado para comunicar sus trabajos de campo a las comunidades involucradas durante la implementación del proyecto.	• alguna evidencia que muestra la comunicación de las actividades de campo a las comunidades. Si	• Memorias, videos, fotografías, publicaciones, spot televisivos, viñetas radiales
109	Definición de las jerarquías de responsabilidades a lo largo del ciclo del proyecto	Al inicio de la planificación de sus proyectos, la organización posee una jerarquía de responsabilidades predefinida, para todas las etapas del ciclo del proyecto.	• Planificación de varios proyectos. Si • Manual de operaciones	• Manual de Funcionamiento organizativo
110	Planificación de resultados, productos e impactos del proyecto	La organización planifica y documenta sistemáticamente los resultados, productos e impactos de sus proyectos.	• Documentos de planificación de proyectos. Si • Secciones relevantes del Manual de Operaciones	• Evaluaciones internas y externas • Informes



Nº	Características a Certificar	Detalle de Características a Certificar	Tipo de Evidencia (Documento/Registro)	Observaciones
111	Definición de indicadores claves de desempeño por cada proyecto	La organización define indicadores claves de desempeño para cada proyecto. Estos indicadores son documentados.	<ul style="list-style-type: none">Planificación de proyectos o documentos similares. SiRevisiones de proyectos. Si	<ul style="list-style-type: none">Línea de baseEvaluaciones intermedias y finales.Sistema de seguimiento y monitoreo
112	Solución de limitaciones o inconsistencias a nivel de proyectos	La organización permite a los equipos de ejecución de los proyectos a directamente tratar las limitaciones o inconsistencias en el mecanismo de implementación establecido.	<ul style="list-style-type: none">Reportes o memos de campo	<ul style="list-style-type: none">
113	Coordinación entre la oficina central y el campo	La organización tiene un procedimiento documentado de coordinación, entre la oficina central y las unidades de proyectos Nota: aplica solo a ONGs multinacionales/ transnacionales	<ul style="list-style-type: none">Memos de coordinación y líneas de comunicaciónReportes o protocolos de situaciones	<ul style="list-style-type: none">
114	Exigencia a las unidades de proyectos de emitir reportes regulares	Reportes de operaciones son editados regularmente a nivel de los proyectos.	<ul style="list-style-type: none">Directrices o memos Si	<ul style="list-style-type: none">Reportes solicitados por agencias donantes Informes
115	Procedimiento de compras	La organización tiene documentado el proceso de compras, el cual de forma explícita declara, que sobre ciertos montos, un sistema de licitación, es la forma preferida de compra.	<ul style="list-style-type: none">Evidencia documentada que muestre el procedimiento de Compra. Si	<ul style="list-style-type: none">Manual de Procedimientos AdministrativoSe establece en Compras de Bienes y Servicios numeral 4.2Normativas establecidas en los convenios de cooperación.



Nº	Características a Certificar	Detalle de Características a Certificar	Tipo de Evidencia (Documento/Registro)	Observaciones
116	Intervención de la oficina central en situaciones críticas de campo	La organización tiene un procedimiento / mecanismo establecido para identificar y responder a situaciones críticas en el campo.	<ul style="list-style-type: none">• Políticas vinculadas a operaciones• Procedimientos para la implementación de programas de emergencia, clara definición del papel de la oficina central y de las unidades de campo. Si• Reportes de misión que muestren los papeles de la oficina central• Otros documentos similares	<ul style="list-style-type: none">• Plan de Emergencia Institucional
117	Plan de reducción progresiva incluido al nivel de proyectos	Desde el inicio del proyecto / programa, se incluye de forma Sistemática, un plan de reducción progresiva.	<ul style="list-style-type: none">• Planificación de proyectos. Si• Programas de planificación que muestren la reducción progresiva de operaciones• Memoranda internos	<ul style="list-style-type: none">• Graduación de Barrios
118	Modalidades legales antes del comienzo de operaciones en el campo	La organización tiene permisos legales y escritos para operar en el /los países donde opera. Nota: esta pregunta puede NO APLICARSE a ONGs humanitarias o de emergencias	<ul style="list-style-type: none">• Acuerdos entre la oficina central de la ONG y el país• Contrato formal que permite las operaciones de la ONG• Cualquier otro documento que muestre que los pasos necesarios fueron tomados con antelación. Si	<ul style="list-style-type: none">• Ley 147 Ley General de Personas Jurídicas sin Fines de Lucro



Nº	Características a Certificar	Detalle de Características a Certificar	Tipo de Evidencia (Documento/Registro)	Observaciones
119	Evaluación de impactos de la implementación de los proyectos	Antes de la implementación de los proyectos, la organización hace evaluaciones de impactos ambientales y socio-económicos. Nota: esta pregunta puede NO APLICARSE a ONGs humanitarias o de emergencias	<ul style="list-style-type: none">• Políticas vinculadas a operaciones• Procedimientos de implementación de programas /Proyectos• Ejemplos de análisis de impacto hechos antes del inicio de programas / proyectos. Si	<ul style="list-style-type: none">• Realización de Diagnósticos• Línea de base.• Informes Intermedios y Finales
120	Cumplimiento de estándares de seguridad salud ocupacional	El cumplimiento de los estándares de seguridad y salud ocupacional en los proyectos y en la organización se chequea	<ul style="list-style-type: none">• Manuales administrativos / Manuales de la oficina central• Manual de operaciones• Cualquier otro procedimiento que asegure la revisión del cumplimiento. Si	<ul style="list-style-type: none">• Manual de Funcionamiento Interno• Se establece en Capítulo XIII Higiene y Seguridad Ocupacional



VIII. RESULTADOS: 7 PREGUNTAS (126 a 132)

Nº	Características a Certificar	Detalle de Características a Certificar	Tipo de Evidencia (Documento/Registro)	Observaciones
126	Valoración de las respuestas de los usuarios a los proyectos	La organización posee “canales activos” para valorar las reacciones de los usuarios a los proyectos.	<ul style="list-style-type: none">Reportes que muestran los resultados, teniendo en cuenta las respuestas de los usuarios. Si	<ul style="list-style-type: none">Memorias, Videos, Fotos, Entrevistas y sistematización de las experiencias
127	Retroalimentación de las partes interesadas incluida en las revisiones periódicas	La retroalimentación de las partes interesadas está incluida en la revisión periódica de los proyectos / programas de la organización.	<ul style="list-style-type: none">Reportes conteniendo la retroalimentación de las partes interesadas. SiReportes anuales. Si	<ul style="list-style-type: none">Sistematizaciones
128	Monitoreo de la coherencia entre las estrategias y las actividades de campo	La organización monitorea y registra regularmente la coherencia de sus estrategias con la realidad en el campo.	<ul style="list-style-type: none">Reportes de monitoreo. Si	<ul style="list-style-type: none">
129	Monitoreo de la conveniencia y oportunidad de las actividades.	La organización posee un sistema de medición y reporte de la conveniencia y oportunidad de las actividades de campo.	<ul style="list-style-type: none">Reportes de monitoreo	<ul style="list-style-type: none">
130	Comunicación de los indicadores de desempeño a las partes interesadas	Los indicadores claves de desempeño son comunicados sistemáticamente a todas las partes interesadas.	<ul style="list-style-type: none">Cualquier evidencia que muestre la comunicación de los indicadores claves de desempeño a las partes interesadas. Si	<ul style="list-style-type: none">Planes operativos
131	Valoración independiente de los proyectos	La organización tiene implementado una valoración independiente (por tercera parte), de los impactos de los proyectos,	<ul style="list-style-type: none">Reportes de evaluación de impactos	<ul style="list-style-type: none">



		y los resultados son sistemáticamente incluidos en el siguiente ciclo de planificación.		
132	Inclusión de los impactos no esperados en la revisión anual	Son los impactos no esperados de las actividades, incluidos en la revisión anual de las actividades de la organización.	<ul style="list-style-type: none">Revisión anual de actividades. Si	<ul style="list-style-type: none">Informes Conferencia Interna



IX. MEJORAMIENTO CONTINUO: 8 PREGUNTAS (138 a 145)

Nº	Características a Certificar	Detalle de Características a Certificar	Tipo de Evidencia (Documento/Registro)	Observaciones
138	Procedimiento de auditoria interna	La organización tiene implementado un procedimiento de auditoria interna de su sistema de gestión En este requerimiento (y el que sigue) auditoria interna se refiere al proceso de determinar si el sistema de gestión cumple con la visión, misión, políticas, Procedimientos de la organización. Es una auto evaluación del sistema de gestión de la organización La auditoria financiera esta tratada en otro requerimiento de este estándar	<ul style="list-style-type: none">• Procedimientos de auditoria. Si• Reportes de auditoria. Si	<ul style="list-style-type: none">• Informes de Auditoria
139	Integración de los resultados de la auditoria en el proceso de mejora-miento continuo	La organización integra los resultados de las auditorías internas, como elemento de mejoramiento continuo de su sistema de gestión	<ul style="list-style-type: none">• Revisiones de gerencia. Si• Planificación de acciones correctivas.• Reportes de auditoria. Si	<ul style="list-style-type: none">• Reportes de Auditoria
140	Manejo de acciones correctivas /preventivas	Incumplimientos entre la planificación y la ejecución, son comunicados a las partes involucradas y convertidos en acciones correctivas / preventivas debidamente documentadas.	<ul style="list-style-type: none">• Reportes de Incumplimientos o de acciones correctivas• Planificación de acciones correctivas• Reportes de auditoria. Si	<ul style="list-style-type: none">•
141	Consolidación de los	Los resultados del monitoreo y de las auditorias de los proyectos, son	<ul style="list-style-type: none">• Evidencias que muestren que los resultados del monitoreo y las auditorias, son incorporados en el	<ul style="list-style-type: none">• Cumplimiento de las recomendaciones en los informes de auditoria



Nº	Características a Certificar	Detalle de Características a Certificar	Tipo de Evidencia (Documento/Registro)	Observaciones
	resultados del monitoreo y de las actividades de auditoría	consolidados con miras a un proceso de mejoramiento Continuo.	proceso de mejoramiento continuo. Si	
142	En los siguientes ciclos de planificación se ajustan las discrepancias entre las habilidades y los requerimientos de los proyectos	Las discrepancias entre las habilidades y los requerimientos de los proyectos son ajustadas en el siguiente ciclo de planificación.	<ul style="list-style-type: none">• Documentos de evaluación de programas / proyectos. Si• Planificaron de proyectos que muestren como las experiencias anteriores han sido tomadas en cuenta. Si	<ul style="list-style-type: none">•
143	Valoración de la satisfacción del personal remunerado y voluntario	La organización aplica un sistema que evalúa la satisfacción tanto de los empleados como de voluntarios.	<ul style="list-style-type: none">• Políticas de Recursos Humanos. Si• Ejemplos de encuestas de satisfacción realizadas y acciones planificadas a partir de dichas encuestas.	<ul style="list-style-type: none">• Manual de Funcionamiento Interno
144	Aprendizaje de la organización	La organización posee un procedimiento documentado que salvaguarda las memorias y experiencias adquiridas en las diferentes situaciones de campo.	<ul style="list-style-type: none">• Política de desarrollo / capacitación• Bases de datos centrales con evaluaciones y experiencias de proyectos, disponibles a todos en la organización• Sistemas de archivos• Archivos disponibles. Si• Otra documentación. Si	<ul style="list-style-type: none">•



Nº	Características a Certificar	Detalle de Características a Certificar	Tipo de Evidencia (Documento/Registro)	Observaciones
145	Reconocimiento portercera parte	La organización es certificada/reconocida en relación con estándares voluntarios.	<ul style="list-style-type: none">• Certificado o informe de tercera parte (informe de validación, auditoría)	<ul style="list-style-type: none">•

Resumen:

No aplica: 4 características

No: 8 características

Si: 96 características

Porcentaje: 88.8%